



Ústav řízení a ekonomiky podniku

Marketingový plán autosalonu vozidel

Marketing Plan of Luxury Cars Showroom

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2019

Bc. Telman NERSISJAN

Studijní program: Strojní inženýrství

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Vaniš

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Nersisjan** Jméno: **Telman** Osobní číslo: **409123**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Marketingový plán autosalonu vozidel

Název diplomové práce anglicky:

Marketing Plan of Luxury Cars Showroom

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – cíle práce.
2. Teoretická část – Marketing a marketingové plánování.
3. Analytická část:
 - představení společnosti,
 - analýza současné marketingové situace.
4. Návrhová část:
 - návrh marketingového plánu,
 - rozpočty, systém měření a kontroly.
5. Závěr – zhodnocení práce.

Seznam doporučené literatury:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
[2] KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
[3] WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. Přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

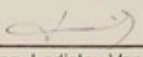
Ing. Ladislav Vaniš, ústav řízení a ekonomiky podniku FS

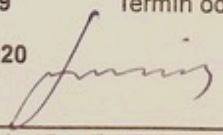
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **17.04.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **26.07.2019**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2020**


Ing. Ladislav Vaniš
podpis vedoucí(ho) práce

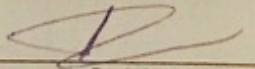

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

30.04.2019
Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem: „Marketingový plán autosalonu vozidel“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ladislava Vaniše s použitím literatury uvedené na konci mé diplomové práce v seznamu použité literatury.

V Praze

Telman Nersisjan

.....

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Ladislavu Vanišovi za vedení práce. Za ochotu, vstřícnost a velice cenné rady a připomínky při řešení problému spojených s mou prací. Na konec bych rád poděkoval celé mé rodině a kolegům za trpělivost a podporu při studiu.

ANOTAČNÍ LIST

Jméno autora:	Bc. Telman Nersisjan		
Název DP:	Marketingový plán autosalonu vozidel		
Anglický název:	Marketing Plan of Luxury Cars Showroom		
Rok:	2019		
Studijní program:	Strojní inženýrství		
Obor studia:	Řízení a ekonomika podniku		
Ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku		
Vedoucí DP:	Ing. Ladislav Vaniš		
Bibliografické údaje:	Počet stran	69	
	Počet obrázků	2	
	Počet tabulek	8	
	Počet příloh	0	
Klíčová slova:	marketingový plán, autosalon, společnost, luxusní vozy		
Keywords:	marketing plan, car dealership, company, luxury cars		
Anotace:	Diplomová práce se zabývá charakteristikou a sestavením marketingového plánu pro reálný podnik v oblasti autosalonu luxusních vozidel. Na začátku této práce je obecná definice marketingu a jeho vlivu na chod podniku. Dále byl proveden návrh marketingového plánu pro zlepšení pozice konkrétního podniku na trhu. V závěru jsou shrnuty výsledky analýzy.		
Annotation:	This diploma thesis is working out a marketing plan for real company of trading luxury cars. In the beginning of this thesis are rules and facts about marketing plan in general. Then there is analytic part, which contains the real steps of making marketing plan of existing company. In the end there is the result of analysis.		

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická část	10
1.1 Marketing	10
1.1.1 Strategický marketing	11
2 Marketingové plánování	12
2.1 Proces marketingového plánování	14
2.2 Marketingový plán	16
2.1.1 Situační analýza	18
2.1.2 SWOT analýza	22
2.1.3 Marketingové cíle	27
2.1.4 Marketingové strategie	28
2.1.5 Akční plány	31
2.1.6 Rozpočet	32
2.1.7 Kontrola	34
3. Analytická část	36
3.1 Představení společnosti	36
3.1.1 Marketingové aktivity společnosti	38
3.2 Analýza současné marketingové situace	39
4. Návrh marketingového plánu	44
4.1 Situační analýza společnosti	44
4.1.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti	44
4.1.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti	49
4.2 SWOT analýza společnosti	51
4.3 Marketingové cíle společnosti	54

4.4 Marketingová strategie společnosti	55
4.5 Akční program a plány společnosti	55
4.6 Rozpočet	58
4.6.1 Náklady na marketingový cíl č. 1 a č. 2	58
4.6.2 Náklady na marketingový cíl č. 3	59
4.7 Kontrola	60
5. Doporučení pro společnost	61
Závěr	63
Seznam použité literatury:	65
Seznam tabulek	67
Seznam obrázků	68

Úvod

Tato práce je zaměřena na problematiku marketingového plánu, který patří mezi nezbytnou součást pro efektivní řízení každé firmy. Marketing jako takový je důležitou součástí každé společnosti a měl by zasahovat do všech jejích aktivit a činností. Ve většině případů je funkce marketingu podceňována. Mnoho společností si myslí, že vynakládat finanční prostředky na propagaci je pouze plýtvání peněz. Ovšem opak je pravdou, jelikož díky kvalitnímu marketingu může firma uspokojit potřeby a přání svých zákazníků, specifikovat možnosti daného trhu a zejména i zajistit společnosti vyšší zisk. Současnost je identifikována neustálými změnami. Tržní prostředí je ovlivňováno globalizací a rozvojem nových technologií, které se neustále vyvíjí. Zákazníci jsou čím dál tím víc náročnější a jednotlivé společnosti o ně mezi sebou neustále tvrdě bojují. Tyto jednotlivé faktory vedou především k tomu, že společnostem nestačí pouze reagovat na nové situace, ale jsou nuceny, pokud chtějí samozřejmě přežít, neustále předpovídat a plánovat budoucí vývoj. Firmy se musí učit z předchozích chyb a neúspěchů a neustále se přizpůsobovat měnícím se trendům stávajícího trhu. Jedním z hlavních nástrojů, která pomáhá firmám zvládat všechny pozitivní i negativní trendy je právě marketing. Marketing v sobě zahrnuje širokou škálu potřebných aktivit, které souvisejí se získáváním i udržením si svých zákazníků, stanovením cenových, distribučních a výrobních politik.

Cílem této práce je zaměřit se na problematiku marketingového plánování ve společnosti „XY“ a sestavit návrh marketingového plánu na následující rok 2020. Tato práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. V první kapitole je nejprve specifikován marketing jako takový a poté strategický marketing. Následně se práce specializuje na marketingové plánování, kdy je nejprve definován proces marketingového plánování a samotný marketingový plán. Do marketingového plánu je řazena situační analýza, SWOT analýza, specifikace marketingových cílů a strategií, akční plány, rozpočet a kontrola. Praktická část začíná charakteristikou sledované společnosti, což je v tomto případě nejmenovaná firma, jejíž sídlo se nachází v Praze. Jelikož se nepodařilo získat povolení k zveřejnění jména této firmy, bude dále tato firma uváděna jako je Společnost „XY“. Její hlavní podnikatelskou aktivitou je prodej a servis automobilů značky BMW. V práci bude popsána i situační analýza společnosti, zejména analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, dále budou identifikovány marketingové cíle a strategie společnosti „XY“. Důležitou

kapitolou této práce je následující akční program a plány firmy, na základě kterých by mohla společnost rozvinout svoji pracovní činnost, udržet si své stávající zákazníky a oslovit nové potencionální zákazníky, zejména rodiny s dětmi. Pro každou společnost je velmi důležité, aby si udržela stávající zákazníky. Loajální zákazníci přináší podniku nejen zisk, ale také zajišťují potřebné reference. Firma svým zákazníkům poskytuje tzv. věrnostní prémie ve formě zvýhodněných cen servisních služeb. Nedílnou součástí analytické části je také rozpočet, konkrétně vypsání položky a definované náklady na marketingové cíle společnosti, jejichž cílem je zejména udržet si stávající zákazníky, vyvrátit mylnou představu o finanční nedostupnosti vozů značky BMW a rozšířit segment zákazníků o větší počet fyzických osob, tedy na rodiny s dětmi a na mladší manželské či partnerské páry. Následně poté bude provedena kontrola marketingové plánu a formulováno doporučení pro optimalizaci marketingové strategie analyzované společnosti.

1. Teoretická část

1.1 Marketing

Samotné definice marketingu jsou velmi různorodé, neexistuje jednoznačná či jasná definice tohoto pojmu. Mezi nejjasnější patří ovšem „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“¹ Jedná se o určitý proces, který sám v sobě zahrnuje předvídání, hledání, stimulování a v konečné fázi také uspokojování potřeb samotného zákazníka tak, aby byly současně dosaženy cíle společnosti. Marketing jako takový, je zejména proces plánování a realizace koncepcí, propagace, cenové tvorby a distribuce daných myšlenek, zboží a služeb za hlavním účelem vytvoření, a hlavně udržení s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí jednotlivé požadavky jednotlivců a společností. Tato problematika byla nejprve orientovaná pouze na produkt, poté na produkci, prodej a samotného zákazníka. Někdy je marketing označován jako činnost organizace a soubor procesů, zejména pro vytváření, komunikaci a poskytnuté určité hodnoty zákazníkům a pro řízení vzájemných vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají určitý prospěch společnosti a její klíčové veřejnosti. Marketing je v každém případě založen na vztazích se zákazníky. Všechny jmenované definice se vzájemně shodují, především v tom, že se jedná o integrovaný komplex činností, ne pouze jen o fragmentovaný soubor dílčích kroků. Marketing se sám o sobě snaží pochopit potřeby i problémy zákazníků a nabízí jim řešení. Spokojenost každého zákazníka se promítá v každém případě do vyššího zisku, který je ve většině případů uváděným atributem úspěšného podnikání.² Marketing patří mezi velmi důležitou součást každé společnosti a měl by zasahovat do všech jeho aktivit a činností. Bohužel v praxi se funkce marketingu podceňuje. Některé společnosti se domnívají, že vynakládat finanční prostředky na propagaci je pouhé plýtvání peněz a času. Ovšem opak je pravdou, protože díky kvalitnímu marketingu může firma uspokojit potřeby a přání zákazníků, identifikovat možnosti daného trhu a zajistit tak svému podniku vyšší zisk. Cílem marketingu je identifikovat potřeby zákazníků a těmto potřebám vyhovět tak, aby byl o daný produkt zájem a prodával se „sám“, tedy bez významné činnosti obchodních prodejců. V dnešní době se marketing zaměřuje na budování dobrých vztahů se zákazníky,

¹ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 52. ISBN 80-7226-558-X.

² DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 12. ISBN 80-7083-908-2.

orientuje se především na cílové trhy a udržuje v souladu marketingové činnosti s ostatními aktivitami společnosti. Marketingová koncepce využívá zejména veškeré nástroje marketingového mixu a spotřebitelé jsou považováni na partnery. Trh je v současnosti přesycen reklamou a segmenty jsou stále menší. Proto je velmi důležitá komunikace s potenciálním zákazníkem při uvádění nového produktu na trh. Produkt je potřeba efektivně prezentovat ve více médiích, což může být náročné z hlediska vynaložených prostředků i znalostí marketingových pracovníků.³

1.1.1 Strategický marketing

Marketing sám o sobě má za hlavní úkol vytvořit dlouhodobé a vzájemně výhodné vazby mezi společnostmi a veřejností, se kterou je podnik v přímém kontaktu. Nynější prostředí společnosti je konkrétně prostředí, které se pořád mění, především vlivem globalizace, rozvojem různých technologií, zkracováním určité vzdálenosti mezi podnikem a zákazníkem, jehož zásadní potřeby se tak neustále proměňují. Především marketingoví manažeři se nemohou soustředit konkrétně jen na současnost, ale musí se orientovat co nejvíce na budoucí vývoj a změny trhu.⁴ „*Strategický marketing je proces sladění slabých stránek společnosti se skupinami zákazníků, kterým podnik může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý tento proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trendů.*“⁵ Hlavním znakem tohoto marketingu je tedy orientace na budoucnost, zaměření se na budoucí zákazníky, jejich potřeby a na budoucí činnost společnosti. Jedná se v tomto případě o určitý proces, který především analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti, stanovuje zásadní cíle podniku a strategie k jejich dosažení. Zejména také vypracovává, realizuje a kontroluje marketingové plány. V rámci praxe strategický marketing velmi často proniká do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. V každém případě bere v úvahu aktuální situaci společnosti a současně se také snaží na základě dosažitelných či získaných informací o predikci budoucích potřeb zákazníků a současného trhu. Také umožňuje danému managementu společnosti využívat budoucích možných příležitostí, současně předcházet určitým hrozbám a snižovat

³ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 6. ISBN 80-7179-577-1.

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 49. ISBN 9788024713595.

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 47. ISBN 978-80-247-4670-8.

tak budoucí riziko. Jelikož správně prováděný strategický marketing vede ke spokojenosti zákazníků, uspokojení potřeb trhu a samotné společnosti.⁶

2 Marketingové plánování

Marketingové plánování je specifikováno jako logická sekvence a série určitých činností, které vedou zejména ke stanovení předem stanovených marketingových cílů a také k formulaci plánu pro jejich dosažení. Firma by při vytváření marketingových plánů měla provádět určitý marketingový proces. V nediverzifikovaných a malých podnicích je tento konkrétní proces jen neformální, ale ve velkých a diverzifikovaných společnostech je již systematizován. Obecně se jedná o velmi jednoduchý proces, který obsahuje zhodnocení aktuální situace, zformulování potřebných základních předpokladů, stanovení důležitých cílů, především ohledně toho, co a komu společnost prodává, zvolení konkrétního postupu k dosažení těch potřebných cílů, naplánování a odhad nákladů na úkony, které jsou potřebné pro implementaci. V rámci teoretického hlediska se jedná sice o velmi jednoduchý proces, ovšem v praktickém využití, je jedním z nejobtížnějších marketingových procesů.⁷ Obecně jsou plány podniků děleny na roční, dlouhodobé a strategické. Roční plán je řazen do krátkodobého plánu, který především popisuje aktuální situaci, podnikové cíle, strategii pro aktuální rok, program určitých činností, rozpočet a kontrolní mechanismy. Plán dlouhodobý specifikuje primární faktory a síly, které budou společnosti ovlivňovat v průběhu několika následujících let. Součástí tohoto plánu jsou cíle dlouhodobé, hlavní marketingové strategie a prostředky, které jsou nezbytné k dosažení těchto cílů. Tento plán je aktualizován každý rok. Konkrétně strategický plán se zabývá adaptací společnosti tak, aby dokázala využít potřebných příležitostí, které se objevují v neustálé se měnícím okolí. Jedná se o určitý proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi možnostmi a cíli společnosti a zároveň jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. Důležitost marketingového plánování je jasná, zvláště když se vezme v potaz stále nepřátelštější a komplexnější prostředí, ve kterém podnik působí. V tomto prostředí dochází ke střetům stovek vnějších

⁶ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 32. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 47. ISBN 978-80-247-4670-8.

i vnitřních faktorů, které víceméně neustále ovlivňují možnosti podniku dosáhnout zisku.⁸ „Marketingové plánování je aktivní a dynamické, jedná se o nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, umožňující podniku lépe odhadnout své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům a je důležité jednotlivé dílčí prvky sestavit do logicky souvislého plánu.“⁹

Marketingové plánování jako takové je řazeno mezi logickou činnost, která je nedílnou součástí každého podnikání, při které jsou stanoveny marketingové cíle podniku a konkrétní plán jejich dosažení. Toto plánování lze také chápat jako jednu z nejsložitějších marketingových činností a je zejména uskutečněna na základě plánování procesu. Obecně plánování patří mezi nejdůležitější úlohy managementu. Každý podnikový plán je hlavním základem pro správné fungování společnosti. Jedná se o klíčový plán, zejména pro vstup ostatních částí podnikového plánu. Plánování celkově zlepšuje komunikaci uvnitř podniku a umožňuje dané společnosti lépe reagovat na možné změny nebo rizika, které plynou z podnikání. Marketingové plánování se ve společnosti používá zejména k popisu potřebných metod, které objasňují to, jak má společnost využít firemní zdroje k dosažení svých marketingových cílů, které se budou v každé společnosti lišit. Proces marketingového plánování se v daném průběhu svého plnění neustále opakuje, aktualizuje a také kontroluje.¹⁰ „Marketingové plánování se používá ke stanovení tržní pozice, k rozdělení trhu na jednotlivé segmenty a k identifikaci tržního podílu. Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit a udržet vzájemný vztah mezi podnikovými cíli a podnikovými strategiemi, stanovenými k jejich dosažení.“¹¹

Marketingové plánování je velmi důležitou součástí celkového strategického plánování podniku. Také se v tomto případě jedná o racionální a systematické prosazování firemních a tržních úkolů, které jsou odvozené od základních marketingových a podnikových cílů. V rámci podniku představuje podstatou část firemního plánování. Mezi důležitý prvek marketingového plánování patří určité sladění potřebných zdrojů a schopností společnosti s příležitostmi na daném trhu tak, aby to odpovídalo stanoveným firemním cílům. Je potřeba

⁸ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 68. ISBN 80-7226-558-X.

⁹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 8. ISBN 978-80-247-1542-2.

¹⁰ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné a světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, s. 66. ISBN 80-85424-835.

¹¹ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 30. ISBN 978-80-247-4208-3.

si také uvědomit, že marketingové plánování je závislé na ostatních plánovacích procesech ve společnosti. Zároveň je provázané s plánováním výroby, financováním či plánováním lidských zdrojů. Pokud by nastala situace, při které by se tvorba marketingového plánu prováděla nezávisle na ostatním plánování ve společnosti, mohlo by to vést k disharmonickému působení jednotlivých plánů, či zejména k nesourodosti prováděných činností. Každý marketingový plán by měl především korespondovat s ostatními plánovacími procesy, které však nejsou v hierarchickém vztahu, kdy by byl jeden nadřazen druhému plánu, ale jsou ve vztahu, kdy daný úspěch jednoho plánu pozitivně ovlivní dosažení druhého plánu.¹²

Pokud chce daná společnost dosáhnout vytčených cílů, musím předem jasně vědět jaké je její hlavní poslání. Jelikož při plánování je potřeba rozlišovat mezi vizí a posláním. Vize je určitý obraz o budoucnosti podniku, souhrn ideálů a priorit společnosti, vlastně to, čím je podnik výjimečný. V opačném případě poslání identifikuje základní funkci podniku, co a zejména jak bude přinášet svým stávajícím či budoucím zákazníkům a čím se liší od ostatních. Když je společnosti jasné, proč vlastně existuje na trhu, je nezbytné tyto představy o jasné budoucnosti přeformulovat na konkrétní cíle a poté i strategie, kterými těchto cílů dosáhne. Je zřejmé, že cíle a poslání se budou společnost od společnosti lišit a budou se také měnit v reálném čase.¹³ Při plánování je pro firmu mimořádně významná kvalita potřebných informací, které do marketingového plánování vstupují. Velmi důležité či potřebné je také dbát na přesnost a kvalitu prognózování budoucího vývoje trhu. Plánování jako takové má mnoho typů. Lze jej členit podle času, podle úrovně, na které se provádí plánování, či podle stylů plánování. Dále ho lze dělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. V poslední řadě může plánování probíhat v rámci společnosti, koncernu, značky, výrobku apod.¹⁴

2.1 Proces marketingového plánování

Zásadním úkolem plánovacího procesu je zejména udržet vzájemný vztah mezi předem stanovenými marketingovými strategiemi a cíli, které slouží k dosažení těchto cílů. Proces plánování zahrnuje proces o sedmi krocích, nejprve jde o identifikaci aktuální situace

¹² PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹³ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 74. ISBN 978-80-247-4208-3.

¹⁴ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 13. ISBN 978-80-247-1542-2.

ve společnosti, poté analýza slabých a silných stránek (SWOT analýza), následně stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií, poté vypracování kvalitního marketingového plánu, sestavení potřebného rozpočtu, samotná realizace a vyhodnocení marketingového plánu. Strategický marketingový proces probíhá v rámci tří etap – plánování, realizace a kontrola. Tyto etapy probíhají v určité návaznosti, kterou nelze měnit. Nejprve se jedná o plánovací etapu, která přispívá zejména k určité součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. V určitém případě se jedná o hodnocení aktuální situace, poznání daného trhu a případné konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení potřebných cílů, tvorba strategických variant a zejména také sestavení funkčního dokumentu, který je brán jako hlavní základ marketingového řízení společnosti. V každém případě jde tedy o sladění zdrojů a schopností firmy s příležitostmi na stávajícím trhu tak, aby to odpovídalo firemním cílům. Plánovací etapa stanovuje zásadní úkoly pro etapu realizační, které převádí do určité podoby a proto je potřeba ho realizovat způsobem, který odpovídá cílům daného plánu.¹⁵

*„Realizace znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich vhodné začlenění do organizační struktury podniku.“*¹⁶ V etapě kontrolní se porovnávají plánované výsledky se skutečnými. V kontrolním procesu se především porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Tato etapa je velmi důležitá a nezbytná pro získání určité jistoty, že předem stanovené plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud ovšem nastane situace a nestane se, že společnosti získá jistotu, je potřeba zjistit konkrétní příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Tato etapa spočívá v kontrole správnosti marketingového plánování.¹⁷

Marketingové cíle a strategie jsou klíčové pro celý složitý proces. Obecně je cíl něco, čeho chceme dosáhnout, a strategie identifikuje, jak toho dosáhnout. Očekávané výsledky a specifikace alternativních plánů říká, že v daném plánování je běžné použít úsudky, předchozí zkušenosti, provozní testy v zájmu určitého testování proveditelnosti předem

¹⁵ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné a světové praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 1992, s. 35. ISBN 80-85424-835.

¹⁶ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 88. ISBN 978-80-247-4208-3.

¹⁷ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 75. ISBN 978-80-247-3622-8.

stanovených strategií a cílů, především s ohledem na profit, tržní podíl, náklady a mnoho dalších.¹⁸

2.2 Marketingový plán

Marketingový plán je definován jako „výsledek systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný a jednoduše pochopitelný a je schopen implementace.“¹⁹ Lze tedy konstatovat, že se jedná o dokument, jehož obsahem je vše, co se podnik dozvěděl o trhu, na který chce daný podnik vstoupit a také udává cestu a způsoby, kterými by měl tento podnik dosáhnout svých stanovených cílů. Marketingový plán však také obsahuje i rozpočet pro budoucí období a marketingové programy.²⁰

Marketingový plán je nejdůležitějším výsledkem celého marketingového procesu, kterým se plánují aktivity podniku na několik let dopředu, a to z důvodu optimálního chodu podniku vůči svým zákazníkům a celému trhu. K tvorbě marketingového plánu je nutné, aby se vycházelo z aktuálního celkového stavu podniku, a to k optimálnímu stanovení možností jeho budoucího vývoje za určitý časový rozsah. Tato skutečnost je odborně nazývána tzv. nulovým bodem. Při stanovení marketingového plánu je důležité, aby si podnik stanovil své hlavní poslání a také pozici na trhu. Po zjištění těchto údajů si podnik navrhne své cíle, mezi které může patřit například velikost tržního podílu, postavení na trhu nebo dosažení konkrétního zisku. Pro tyto stanovené cíle jsou v rámci zpracování marketingového plánu vymyšleny způsoby, jak nejvhodněji těchto cílů dosáhnout. Pro již navržený marketingový plán je vždy nejdůležitějším prvkem kontrola jeho plnění. Dále by se podnik měl zaměřit na otevřenou komunikaci a umět si přiznat chyby nebo to, že se daný podnik nachází v určitém ohrožení. Pokud by se tyto skutečnosti zastíraly, mohlo by to vést k chybné marketingové a prodejní strategii a z toho plynoucího neefektivního vynakládání firemních prostředků, což může mít za následek ohrožení pozice na trhu. Obecnou myšlenkou tvorby

¹⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1542-2.

¹⁹ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 192. ISBN 978-80-7400-120-8.

²⁰ CHERNEV, A. *The marketing plan handbook*. Fourth edition. USA: Northwestern University, 2014, s. 71. ISBN 978-1-936572-40-3.

marketingového plánu je umění sestavení a využívání plánu, a to v souvislosti s cíli podniku a příležitostmi, které jsou na trhu neustále vytvářeny.²¹

Marketingové plány by měly být obecně vytvořeny tak, aby je bylo možné, jakkoliv upravovat, a to v závislosti na rozvoji trhu, jeho změnách či stále zvyšující se konkurenci, jelikož v současné době v porovnání s dobou minulou, si nelze povšimnout, že většina podniků se stále více zaměřuje na spotřebitele a na boj s konkurencí. Podnik by tak se svým dobře sestaveným marketingovým plánem měl být vždy o krok dopředu než konkurence. Marketingové plány mohou být obsaženy až v padesátistránkovém dokumentu s účinností na jeden až tři roky. Každý podnik má na marketingové plány jiný pohled a některé firmy jej dokonce berou jako nepotřebný dokument.²²

Marketingový plán nelze jednoznačně definovat, jelikož v odborné literatuře nenalezneme pouze jednu definici marketingového plánu, proto ani struktura tohoto plánu není u každé firmy stejná, jelikož existují marketingové plány pro konkrétní výrobky, a to v jednom podniku nebo marketingové plány pro konkrétní lokalitu, tedy územně vymezené plány. I přes tuto skutečnost a odlišnosti marketingových plánů, lze si povšimnout jisté podobné struktury, kterou by podniky měli při sestavování svých marketingových plánů dodržovat, jelikož je velmi důležitá pro sestavení marketingového plánu, který je použitelný v praxi.²³

Optimální struktura marketingového plánu:

- představení podniku a souhrn plánu,
- situační analýza s obsahem analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- SWOT analýza s definicí silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb,
- marketingové cíle stanovené na základě situační a SWOT analýzy,
- marketingové strategie zasazené do marketingového mixu,
- návrh konkrétních opatření souvisejících s marketingovými strategiemi a směřujících ke splnění marketingových cílů,
- rozpočet se stanovenými náklady pro realizaci opatření,

²¹ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 28. ISBN 80-7226-558-X.

²² DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 74. ISBN 80-7083-908-2.

²³ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 103. ISBN 80-7179-577-1.

- kontrola etap plnění cílů a následné hodnocení výsledků.²⁴

Je nutno také podotknout a poukázat na rozdíl mezi marketingovým plánem a plánem podnikatelským, kdy v podnikatelském plánu je obsažen širší pohled na cíle, vizi, poslání, strategii a zdroje podniku. Kdežto marketingový plán má užší rozsah všech výše zmíněných oblastí nacházejících se v něm.²⁵

2.1.1 Situační analýza

Situační analýza je jednou ze součástí marketingového plánu, v níž jsou obsaženy důležité údaje, a to jak o konkurenci, tak i o celém trhu a jeho segmentaci. *„Situační analýza většinou začíná definicí nebo redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.“*²⁶ Situační analýzou je sledováno vnitřní a vnější prostředí podniku, jelikož se zabývá tržními trendy, sleduje velikosti jednotlivých segmentů a trhu jako takového, dále se zajímá o potřeby zákazníků, tedy o faktory, které mohou zákaznickovo chování v rámci nakupování ovlivnit. V rámci vnitřní analýzy se podnik zaměřuje na otázku, v čem je vlastně jedinečný, v čem je lepší než jeho konkurenti na trhu a v čem je výjimečný. Co se týče analýzy externí, ta se na druhé straně zabývá vnějším prostředím podniku, tedy vlivy, které na daný podnik působí zvenčí, ale sám podnik s nimi nemůže nic udělat ani je nijak kontrolovat či regulovat. Výsledné informace z této analýzy následně slouží jako podkladový materiál k sestavení marketingových cílů podniku, jeho strategii a zpracování SWOT analýzy.²⁷

Níže bude popsáno nejprve vnější prostředí, tedy makroprostředí a mikroprostředí a následně vnitřní prostředí. *„Vnější prostředí podniku se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, vlivy nebo síly, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou*

²⁴ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 86. ISBN 978-80-247-4208-3.

²⁵ CHERNEV, A. *The marketing plan handbook*. Fourth edition. USA: Northwestern University, 2014, s. 104. ISBN 978-1-936572-40-3.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 127. ISBN 978-80-247-4670-8.

²⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 119. ISBN 9788024713595.

dopadu.“²⁸ Makroprostředí definuje podmínky, kterými se musí každý podnik řídit, a to v rámci jeho celkového chodu a samotný podnik do nich nemůže nijak zasahovat nebo je měnit. Makroprostředí je velmi rozsáhlé okolí podniku, které je každou firmou vnímáno jinak a k jejich úspěchu v rámci tohoto prostředí je nutné zabývat se následujícími činiteli, jež se v makroprostředí vyskytují. Mezi činitele makroprostředí patří především „ekonomické činitele, tedy hospodářská situace státu a její celkový vývoj, inflace, tempo růstu, nezaměstnanost, úrokové sazby, daňové a celní podmínky a úroveň příjmů.“²⁹ Dále se jedná o „politickou situaci a legislativní podmínky, jako je antimonopolní opatření, zákonné normy, ochrana spotřebitelů nebo protikonkurenční opatření.“³⁰ Podnik se také musí dostatečně zabývat demografickými činiteli, tedy věkovou strukturou a zaměstnáním potencionálních zákazníků či počtem obyvatelstva a kulturními a sociálními podmínkami. Zásadní vliv na podnik mají především i technologické činitele, tedy technologický vývoj země, schopnost podniku přijímat stále nové technologické postupy a tempo změn v technologické oblasti. Mezi poslední vnější vlivy, které mohou na podnik působit, jsou přírodní faktory, do kterých spadá hlavně znečišťování ovzduší, což je v posledních letech velmi diskutovaným tématem, přírodní zdroje nebo klima. V oblasti marketingu existuje analýza makroprostředí s názvem PEST analýza, která zkoumá právě veškeré výše uvedené činitele z makroprostředí podniku, což napovídají i písmena z názvu, kdy S jsou sociální faktory neboli demografické, přírodní a kulturní, dále T značí faktory technologické, E faktory ekonomické a jako poslední jsou řazeny politicko-právní faktory pod písmenem P. Podnik má charakter živého organismu, jenž se pohybuje v prostředí, které na něj působí a ovlivňuje ho, nebo na druhé straně mu takové prostředí může přinést výstrahy či přínosy.³¹

Jak již bylo zmíněno, další částí vnějšího prostředí je mikroprostředí, které může ovlivňovat i sám podnik a také jej lépe kontrolovat, jelikož se jedná o to nejbližší okolí firmy. Ze strany podniku je mikroprostředí ovlivňováno způsobem, který se ohlíží na hlavní poslání firmy, kterým je především uspokojení zákaznických potřeb. „Mikroprostředí tvoří síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost – a které společně vytvářejí systém poskytování

²⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 94. ISBN 8024703645.

²⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 132. ISBN 80-7179-367-1.

³⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 107. ISBN 9788024713595.

³¹ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999, s. 87. ISBN 80-716-9542-4.

hodnoty podniku.³² Mikroprostředí je rozděleno na interní a externí, kdy do interní oblasti patří výrobní, technické, finanční a technologické podmínky podniku a externí oblast mikroprostředí obsahuje zákazníky, konkurenci, dodavatele, veřejnost a marketingové prostředníky. Hlavním článkem mikroprostředí je samotný podnik, jenž má vývojovou a reprodukční schopnost. Mezi ostatní články mikroprostředí je řazena veřejnost, distribuční mezičlánky, dodavatelé, konkurence, zákazníci a společnost. V oblasti mikroprostředí je pro podnik nejdůležitější vzájemná komunikace mezi zaměstnanci celého podniku.³³

Cílem je definovat tzv. hybné síly, které v tomto prostředí působí na podnik a ovlivňují jeho aktivity. Chování celé společnosti ovlivňuje pět konkurenčních faktorů, kterými se zabývá Porterův model pěti hybných sil. Podnik následně hodnotí, jak vysoký vliv mají na podnik faktory, které jsou obsaženy v Porterově modelu, a jak se jim může podnik bránit.³⁴ „Porterova analýza konkurenční pozice podniku v odvětví – slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nové konkurence na trh, hrozba substitutů a rivalita podniků působících na daném trhu.“³⁵ Každá z těchto hybných sil má jasně definovaný vztah v souvislosti se ziskovostí daného odvětví, tedy existuje zde úměra, čím je daná síla mocnější, tím více působí nejenom na ceny ale i na náklady. Hybné síly podle Porterovy analýzy jsou základní a jsou obsahem všech odvětví, jelikož jsou v nich obsaženy vztahy nutné k veškerým obchodním aktivitám. Jedná se například o vztahy mezi zákazníkem a prodávajícím, dále mezi prodávajícím a dodavatelem, mezi konkurencí a nabídkou a poptávkou.³⁶

Důležitým článkem vnějšího prostředí podniku, a to v rámci makroprostředí je konkurence, v souvislosti se situační analýzou tedy konkurenční analýza, jelikož celá situační analýza napomáhá podniku stanovit si své cíle, které s konkurencí souvisí. Trh se neustále zvětšuje a s tím souvisí zvyšování počtu výrobků na trhu, což následně způsobuje přesycení trhu. Se zvyšujícím se počtem výrobků na trhu se zvyšuje i počet

³² SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 113. ISBN 80-7179-367-1.

³³ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 139. ISBN 80-7179-577-1.

³⁴ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 70. ISBN 80-7226-558-X.

³⁵ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, s. 82. ISBN 978-80265-0032-2.

³⁶ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 148. ISBN 978-80-7400-120-8.

konkurentů, a proto by se měl daný podnik zaměřit na specifickou a odlišnou nabídku výrobků zákazníkům, než jakou nabízí konkurence. Podnik by měl identifikovat veškeré své konkurenty na trhu a neustále je sledovat a zkoumat, a to za pomoci informací o jejich plusech, mínusech a nabídkách. Tyto informace by měli být následně zanalyzovány a daný podnik by z nich měl vytvořit svojí vlastní výhodu, která podniku dopomůže lépe uspokojit zákazníka než konkurence. Podnik by se neměl zaměřovat pouze na aktuální a přímé konkurenty, ale měl by shromažďovat informace i o nepřímých a potencionálních konkurentech, tedy mít schopnost odhadnutí celý vývoj konkurenčního trhu. Existence konkurence je velice důležitá, jelikož bez konkurence na trhu by tržní mechanismus nemohl přirozeně fungovat.³⁷

Závěrem této podkapitoly bude charakterizováno vnitřní prostředí podniku, které je tvořeno určitými zdroji a schopností podniku tyto zdroje využívat ke svému optimálnímu chodu. Mezi zdroje vnitřního prostředí podniku patří finanční, hmotné, nehmotné a lidské zdroje. V souvislosti s těmito zdroji je zkoumáno například technologické vybavení, struktura a počet zaměstnanců podniku, sociální klima disponibilní kapitál, likvidita, rentabilita provozu, know how, image nebo licence podniku. Pro optimální fungování marketingu v daném podniku je ze strany podniku nutná existence strategie vlastních a externích lidských zdrojů. Každý podnik disponuje určitými skupinami zaměstnanců, které spolu spolupracují, navzájem na sebe působí a komunikují mezi sebou, a především i s lidmi mimo podnik.³⁸

Prvním článkem zaměstnanců podniku je podnikové vedení, které je zodpovědné za cíl, taktiku a strategii celého podniku. Dále je to finanční oddělení zodpovídající za finanční a ekonomickou problematiku podniku. Dalším článkem bývá vývojové a výzkumné oddělení, které je velmi finančně náročné na své aktivity, a proto toto oddělení u mnohých podniků velmi často chybí. Dále podnik zřizuje výrobní útvary, nákupní nebo prodejní oddělení. Mezi těmito složkami podniku velmi často existuje odlišný názor k marketingovým aktivitám, který souvisí s jejich existencí v podniku a každodenními aktivitami. Kromě odlišného názoru na marketing jsou odlišné také vztahy mezi těmito složkami.³⁹ I přes tyto aspekty, „marketing

³⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 136. ISBN 978-80-247-4670-8.

³⁸ HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 115. ISBN 80-7226-917-8.

³⁹ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, s. 90. ISBN 80-251-1041-9.

je určen k tomu, aby poskytoval informace pro správné rozhodování všem organizačním složkám podniku, aby sledoval situaci na trhu, mapoval chování zákazníků a podílel se na koordinaci všech podnikových aktivit.“⁴⁰

2.1.2 SWOT analýza

Každý podnik se musí potýkat s vlivem okolních faktorů, které na něj působí, jelikož není izolován od okolí a jeho existence se potýká nejenom s ekonomickým a technologickým vývojem ale také s demografickými a sociálními změnami. Jedná se o působení nejenom negativních ale i pozitivních vlivů a následná převaha těchto vlivů pak rozhodne o budoucnosti celého podniku, a proto je velice důležité, aby byl podnik na jednotlivé vlivy dostatečně připravený a uměl se s nimi nějakým způsobem vypořádat. K analyzování okolního prostředí podniku a veškerých působících vlivů a faktorů existuje právě SWOT analýza.⁴¹

Stejně jako investoři před tím, než vloží své peníze, předem zjišťují, zda je daný projekt realizovatelný a má šanci být úspěšný, tak i každý podnik by si svojí pozici na trhu měl periodicky ověřovat pomocí SWOT analýzy. I investoři si před realizací určitého projektu sepisují seznam negativ a pozitiv, na jehož základě se pak rozhodují o samotné realizaci. Je nutné podotknout, že ne každý podnik má na veškeré tyto analýzy a výzkumy čas, dostatek financí a odborný personál. Kvalitní zpracování různých analýz nebo výzkumů je také časové náročné, a pokud nastane situace, kdy je nutné mít výsledky analýzy co nejrychleji, aby mohl podnik svůj chod nebo projekt odstartovat v krátkém čase, může se stát, že podklady, které jsou pro analýzu potřebné, nebudou k dispozici. V tomto případě je pro daný podnik nejvhodnější zvolit a zpracovat SWOT analýzu, díky níž jsou informace pro budoucnost podniku získány na základě zkušeností.⁴²

Výhoda SWOT analýzy tkví hlavně v rychlosti a jednoduchosti, tudíž si ji každý podnik může zpracovat sám s minimálními náklady a v krátkém časovém období. Podmínkou však bude spolupráce co nejvíce pracovníků ze všech oddělení podniku. Pokud by se stalo, že by SWOT analýzu zpracovávali pracovníci pouze z jednoho oddělení, mohla by být ve

⁴⁰ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, s. 118. ISBN 978-80265-0032-2.

⁴¹ DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 390. ISBN 80-7083-908-2.

⁴² KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 286. ISBN 9788024713595.

výsledku dosti zkreslená a obsahovat neobjektivní zjištění a závěry. Pro podnik by byla de facto neužitečná a mohla by ohrozit chod a ekonomický výsledek celého podniku. Příkladem může být to, že většinou oddělení managementu nerado přiznává slabé stránky podniku, tudíž by při zpracování SWOT analýzy slabé stránky podcenilo a silné stránky naopak přecenilo. Těmto případům se proto předchází tím, že na SWOT analýze pracují zástupci všech oddělení podniku.⁴³ „SWOT analýza je studie, která napomáhá posoudit úspěšnost podniku nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.“⁴⁴

Ke zpracování jakékoliv analýzy, tedy i SWOT analýzy jsou vždy zapotřebí vstupní informace, které mohou být získávány prostřednictvím zaměstnanců daného podniku, a to ze všech úrovní podnikové struktury. Nejprve dochází k získání podnětů a návrhů za pomoci dotazníkové šetření, které je provedeno právě mezi všemi zaměstnanci podniku. Veškeré podněty, které jsou výsledkem dotazníkového šetření, se následně stávají zdrojem informací do analýzy. Dále jsou tyto podněty a návrhy jednotlivě hodnoceny, a to v rámci kolektivní diskuze, kde jsou pak postupně řazeny podle jejich významnosti s ohledem na jejich vliv na daný podnik.⁴⁵

SWOT analýza je obecně rozdělena na čtyři části, tedy jak již bylo zmíněno na silné a slabé stránky podniku a dále na potencionální příležitosti a hrozby. Název této analýzy tvoří anglická počáteční písmena jednotlivých složek, a to Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti a Threats - hrozby. Hlavní a důležitou myšlenkou celé SWOT analýzy je, aby se daný podnik zamyslel a v rámci každé složky našel co nejvíce příkladů, které následně mezi sebou porovná. Na základě sestavené SWOT analýzy mohou být identifikována rizika a příležitosti pro podnik. Tyto informace je možné využít k předcházení rizikům, které mu hrozí, dále může identifikovat potenciální příležitosti, které lze využít nebo odstranit. Z tohoto důvodu je tedy nelogické, aby podnik, který si tuto analýzu sestavuje, zatajoval jakékoliv informace nebo podceňoval i malý problém, ze kterého by vznikl problém většího rozsahu, pokud by se ihned neřešil. Pro každý podnik

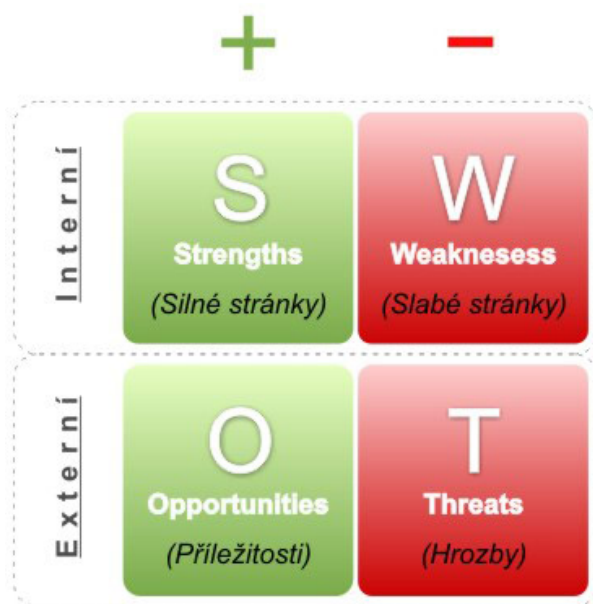
⁴³ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 75. ISBN 80-7226-558-X.

⁴⁴ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. s. 194. ISBN 978-80265-0032-2.

⁴⁵ HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 259. ISBN 80-7226-917-8.

je jistě přínosnější zabývat se řešením malých problémů, než se v budoucnu vypořádávat s velkými problémy, které pak mnohdy nejdou ani vyřešit.⁴⁶

Co se týče silných a slabých stránek, ty kromě podniku mohou souviset také s projektem, kdežto příležitosti a hrozby, ty se týkají pouze podniku jako takového, jelikož se jedná o vlivy, které na něj působí z jeho okolí, ve kterém se nachází.⁴⁷



Obr. č. 1 - SWOT analýza⁴⁸

Silné stránky

Veškeré silné stránky jsou chápány jako úspěchy daného podniku. Mezi silné stránky může být řazeno cokoliv, a to s ohledem na charakter podniku, jeho činnosti a předmět podnikání. Obecně je mezi silné stránky řazena například velikost samotného podniku, jelikož v některých situacích na trhu má výhodu velký podnik, ale v jiných situacích je na tom lépe zase podnik menších rozměrů. Dále je to například dostatečné množství zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců a zkušenosti a kvalitní pracovníci na vedoucích pozicích, kteří disponují správnými motivačními metodami. Mezi silné stránky mající vliv na chod podniku, patří dostatek financí. Tento faktor má vliv nejenom na stabilitu podniku ale i na jeho vývoj v oblastech podnikového know-how, využívání moderních technologií a moderních

⁴⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 302. ISBN 9788024713595.

⁴⁷ DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 397. ISBN 80-7083-908-2.

⁴⁸ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. s. 107. ISBN 978-80265-0032-2.

výrobních strojů. Silné finanční zázemí umožňuje realizovat marketingovou strategii mající vliv na optimální umístění podniku na trhu a rozvoj distribučních kanálů. Důležitým aspektem SWOT analýzy je dobré jméno podniku nebo značky s ohledem na nabízené výrobky a služby. Mezi poslední, ale neméně důležité silné stránky podniku je řazena kvalitní distribuce a její distribuční kanály, jedinečný ale také kvalitní výrobek nebo služba, dále také spolehlivost a věrnost odběratelů i dodavatelů, přívětivé jednání se zákazníkem, s kterým je spojeno i dostatečné a pravidelné analyzování trhu či schopnost průniku do jiných segmentů trhu.⁴⁹

Slabé stránky

Slabé stránky podniku jsou přesným opakem stránek silných a většinou se jedná o neodborné vedoucí pracovníky, kteří mají nízké nebo dokonce žádné zkušenosti s marketingem a reklamou. Také jsou to nedostatečné obchodní schopnosti podniku, nekvalitní materiál či suroviny, zastaralé technologie a výrobní stroje, s čímž souvisí i zastaralé výrobky a služby a dále i především nedostatečná kapacita nabízených výrobků. Slabou stránkou, kterou však podnik nemůže nijakým způsobem ovlivnit je především legislativa, která je k danému podniku a jeho činnostem nepříznivá. Mezi slabé stránky může patřit i příliš obsáhlý sortiment služeb a výrobku, což může vést k jejich špatné kvalitě nebo špatné interní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky či odděleními v podniku, jelikož především dobrá interní komunikace je prvním krokem k úspěšnosti daného podniku.⁵⁰

Příležitosti

Další částí SWOT analýzy jsou příležitosti, tedy aspekty, které mohou podniku přinést přidanou hodnotu, která se časem může přeměnit na silnou stránku. „*Příležitosti představují určité možnosti, s jejichž realizací rostou vyhlídky na růst nebo lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů.*“⁵¹ Využitím příležitostí může daný podnik získat před konkurencí značnou výhodu nebo i finance pro svůj rozvoj. Aby mohl podnik dané příležitosti optimálně využít, je nutné, aby je nejprve správně identifikoval. Jde jak o aktuální ale také i o budoucí podmínky z okolí podniku, které jsou důležitým základem pro současné a budoucí výsledky celého podniku. Podnik by se měl o své příležitosti zajímat, jak z krátkodobého tak

⁴⁹ MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. s. 368. ISBN 978-80-265-0014-8.

⁵⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 364. ISBN 978-80-247-1542-2.

⁵¹ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. s. 115. ISBN 80-716-9542-4.

i z dlouhodobého hlediska okolí podniku a jeho celkového vlivu na něj. Příležitosti podniku jsou aspekty, které může daný podnik většinou zachytit zvenčí, jako jsou vztahy s novými dodavateli či odběrateli, vstupy na nové trhy, vztahy s investory, získání výhod před jeho konkurencí nebo možnost zlepšit si dobré jméno a povědomí podniku.⁵²

Hrozby

Hrozby podniku jsou ve vztahu k příležitostem na stejné úrovni jako slabé stránky ke stránkám silným, jedná se tedy o protiklad příležitostí. Hrozbami podniku jsou obecně myšleny různé nepříznivé situace nebo změny v rámci okolí daného podniku. Podnik by měl na nastávající hrozby co nejrychleji reagovat, aby je zcela odstranil nebo alespoň minimalizoval. Mezi největší hrozby každého podniku je jistě vstup nových a silných konkurentů na trh, kteří mohou ohrozit pozici na trhu již stávajících podniků, dále také odliv kvalifikovaných pracovníků právě ke konkurenci nebo postupná ztráta povědomí spotřebitelů o daném podniku a jeho dobré jméno. Existují však i hrozby, kterým samotný podnik nemůže žádným způsobem čelit, jako jsou živelné pohromy, které mohou zničit materiál či výrobní stroje nebo také nestabilní politika v dané zemi.⁵³

Lze tedy konstatovat, že analýza silných a slabých stránek v rámci SWOT analýzy je charakteristika aktuálního stavu podniku, kdežto zkoumání potenciálních příležitostí a hrozeb je dedukce možností, se kterými se může daný podnik v budoucnu potýkat.⁵⁴

V souvislosti se zpracováním SWOT analýzy, může nastat problém s pochopením silných stránek a příležitostí, tedy že silné stránky mohou být zařazeny mezi příležitosti či naopak. Dalším a stejným problémem je také pochopení silných stránek a hrozeb, kdy opět mohou být silné stránky mezi výčtem hrozeb nebo opačně. Z tohoto důvodu je dobré vyčlenit si silné a slabé stránky jako interní faktory, tedy ty co nějakým způsobem souvisí s daným podnikem, mohou na něj působit a především samotný podnik s nimi může pracovat a řešit je. Naopak potencionální příležitosti a hrozby, spadají do externích faktorů,

⁵² DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 325. ISBN 80-7083-908-2.

⁵³ MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. s. 160. ISBN 978-80-265-0014-8.

⁵⁴ DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 209. ISBN 80-7083-908-2.

tedy do faktorů, které na daný podnik působí zvenčí a samotný podnik je nemůže jakkoliv ovlivnit, kromě toho, že příležitosti může pozitivně využít a před hrozbami se pouze bránit.⁵⁵

SWOT analýza je využitelná pro tvorbu strategického plánu firmy, a to v souvislosti s následujícími hledisky:

- *„poskytnutí všem manažerům určitý logický rámec k hodnocení současnému a budoucímu stavu podniku,*
- *následné odvození nejvhodnějších strategických alternativ pro situaci podniku,*
- *periodické zpracovávání SWOT analýzy k informovanosti ohledně nabytí významu interních a externích oblastí nebo naopak ohledně ztráty jejich významnosti v souvislosti s podnikovými aktivitami a činnostmi,*
- *zlepšení výkonu podniku.“⁵⁶*

2.1.3 Marketingové cíle

Pomocí marketingových cílů si daný podnik stanoví, čeho by chtěl v budoucnu vlastně dosáhnout. Podnik by si měl stanovovat samozřejmě cíle, které jsou pro něj vůbec reálné. Stanovení konkrétních cílů je prováděno na základě výsledků z již zpracované SWOT analýzy, díky níž jsou vidět předpoklady podniku pro plnění nebo také neplnění svých úkolů. Pokud si podnik definuje určité cíle, je nutné, aby samozřejmě dodržoval určité podmínky a řídil se mnoha pravidly. Již k formulaci konkrétních cílů je nutné dodržovat několik základních podmínek a požadavků.⁵⁷

Marketingové cíle by obecně měly mít tento charakter:

- *„Přesné, jasné a konkrétně stanovené,*
- *vhodně zvolené,*
- *určené v souvislosti s potřebami zákazníků,*
- *srozumitelné pro veškeré podnikové úrovně v rámci organizační struktury podniku,*

⁵⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 292. ISBN 978-80-247-1542-2.

⁵⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 320. ISBN 80-7179-577-1.

⁵⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 114. ISBN 8024703645.

- *reálné a splnitelné, jelikož nereálné cíle, které mohou být zpochybnitelné, mohou způsobit demoralizaci a ohrozí se tak jejich plnění,*
- *měřitelné s ohledem na časové etapy, jelikož cíle, které nelze nijak měřit nejsou smysluplné,*
- *hierarchicky seskládané a přitom vzájemně sladěné a propojené, nesmí se mezi sebou vylučovat ale podporovat.* ⁵⁸

Nejrozšířenějším a nejobecnějším cílem každého podniku je samozřejmě dosažení určitého zisku. Podniky si však také definují i mnoho dalších cílů, které společně tvoří tzv. soustavu cílů podniku⁵⁹, která může být utvořena následovně.

1. *„Cíle, které souvisí s pozicí podniku na trhu.*
2. *Cíle z oblasti ekonomické.*
3. *Cíle finanční.*
4. *Cíle z oblasti sociální.*
5. *Cíle z oblasti tržní prestiže.* ⁶⁰

Samotné stanovení marketingových cílů podniku je řazeno mezi jednu z nejobtížnějších aktivit daného podniku, jelikož tato činnost je spojena se špatnou definicí cílů a jejich nereálností. V rámci stanovení cílů je nutné, aby podnik dokázal jednotlivé cíle důkladně zvážit, jelikož rychlost u této činnosti je až na posledním místě. Samotná rychlost je využívána pouze v případě, kdy podnik směřuje tou správnou cestou.⁶¹

2.1.4 Marketingové strategie

Marketingové strategie určují zejména postupy, které vedou k dosažení předem stanovených marketingových cílů. Strategie společnosti nestanovuje ani neuskutečňuje jen jediný člověk, ale jedná se o strategické podnikové skupiny či týmy. Marketingové strategie společnosti řeknou, jakým způsobem mají konkurovat s výrobky či službami podniku v konkrétním prostředí, jakým hlavním způsobem je možné dosáhnout stanovených cílů. Cíle

⁵⁸ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 187. ISBN 80-7261-010-4.

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 211. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 254. ISBN 80247-0513-3.

⁶¹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 321. ISBN 80-7179-577-1.

zejména určují, kam se chce společnost dostat. Strategie poté určuje, jak se tam dostat. Ke každému cíli lze směřovat více strategiemi, které neobsahují podrobnosti daného průběhu dosažení dílčích cílů. K tomu konkrétně slouží marketingové taktiky, což jde o schopnosti managementu, jak dokáže specifikovat vhodné strategie k dosažení předem stanovených cílů. Je tedy zapotřebí umět stanovit a zejména i pochopit silné či slabé stránky společnosti a vhodně je skloubit s příležitostmi a ohroženími, které mohou přijít z vnějšího okolí podniku.⁶² Marketingové strategie jsou obecně specifikovány na cílové trhy, které jsou homogenní skupinou zákazníků, které se firma rozhodla uspokojovat. Předem velmi dobře zvolená cílová skupina daných zákazníků je klíčová pro úspěšné fungování každé společnosti. Existuje mnoho marketingových strategií, které je dáno velkým množstvím situací, do kterých se společnosti dostávají. Záleží především na výrobku, který firma vyrábí, na stupni zralosti výrobku, na celkovém trhu a mnoho dalších faktorů.⁶³

- Marketingový mix – výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie.
- Růstové strategie – strategie podle Ansoffa, strategie podle výběru segmentu a strategie integrace.
- Zaměřené na konkurenci – strategie podle Portera a Bowmanovy strategické hodiny.
- Podle velikosti tržního podílu a míry inovace – strategie podle Kotlera a inovační strategie.
- Podle cyklu životnosti trhu – zavádění, růst, zralost a pokles.
- Podle trendu trhu – růstová, udržovací a ústupové strategie.
- Podle chování na trhu – ofenzivní, defenzivní, obranné, expanzivní, úhybové a bojové strategie.
- Podle chování vzhledem k prostředí – kooperační a konfrontační strategie.⁶⁴

⁶² BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 95. ISBN 978-80-247-1535-3

⁶³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 52. ISBN 80-7169-996-9.

⁶⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 52. ISBN 978-80-247-1535-3.

*„Faktický výběr respektuje zvolené cílové trhy a volí marketingový mix k užití pro uspokojení cílových segmentů – především výrobek, cenu, distribuci a propagaci. Konkrétními veličinami, ke kterým se strategie váží, jsou tedy nástroje marketingového mixu.“*⁶⁵ Každá zvolená strategie společností se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a tento každý nástroj může mít i vlastní roli v celkové strategii. Danými konkrétními prvky marketingového mixu firma oslovuje své potenciální i stávající zákazníky. Po identifikaci konkrétních cílů je možné stanovit si více strategických směrů, na základě kterých bude společnost dosahovat svých stanovených cílů. Hlavním prvkem pro budování konkrétní strategie je ve většině případů produkt a z něj vyplývající výrobní strategie. V dnešní době některé společnosti disponují jedním či velmi malým počtem produktů. Jiné společnosti zase mají velmi širokou škálu produktů. Pro samotný produkt existuje celá řada strategií, kdy je hlavní při volbě typu strategie zejména to, v jaké konkrétní fázi životního cyklu výrobek je. Je jasné, že se budou jednotlivé strategie odlišovat, zejména pro úplně nový produkt a pro produkt, který je na daném trhu již několik let. Je tedy potřeba rozlišovat mezi strategiemi pro zavádění produktu na trh, v etapě růstu trhu, zralosti trhu a při zániku trhu.⁶⁶

Tvorba marketingových strategií v cenové oblasti je závislá především na charakteru segmentu kupujících a na konkurenci. Existují čtyři základní cenové strategie. V rámci diferenční cenové strategie jde o prodej stejné kvality i množství za různé ceny. Uplatňují ji společnosti, které působí na více tržních segmentech. Dále konkurenční cenová strategie, kterou používají manažeři, kteří chtějí maximalizovat růst daného prodeje a tržní podíl. Strategie psychologické ceny je zaměřena na psychologické reakce spotřebitelů na cenu. V rámci distribuce jde o strategický výběr distribuční cesty, která vyžaduje šetření několika specifických oblastí, do kterých patří zákaznické preference a jejich pochopení, vzájemné vztahy účastníků cesty, jejich udržování, vytváření a stupeň pokrytí jednotlivých trhů produkty. Do distribučních strategií lze řadit strategii intenzivní distribuce, kde je hlavní předpoklad velkého počtu produktů ve velkém množství na všech vhodných místech, dále strategii selektivní distribuce, která se specifikuje na prodej produktů na méně místech. V tomto případě jde spíše o vytvoření hlubokého vztahu se zákazníky. A strategii exkluzivní

⁶⁵ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 109. ISBN 80-7179-577-1.

⁶⁶ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 74. ISBN 978-80-247-4208-3.

distribuce, kdy v tomto případě daný výrobce velmi poctivě vybírá mezičlánek, který dostane zásadní právo nabízet jeho výrobek.⁶⁷

Pokud chce být společnost úspěšná, musí umět komunikovat se svými zákazníky, odběrateli, veřejností a odběrateli. Komunikační proces lze obecně specifikovat jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování nakupování daných zákazníků ve všech fázích nákupu a spotřeby. V rámci komunikační strategie existuje spousta základních nástrojů. Reklama je chápána jako jakákoliv placená či neplacená forma propagace produktu, služeb, podniku, obchodní značky či myšlenky mající za hlavní cíl zejména zvýšení daného prodeje. Public relations je založen především na třech kvalitativních prvcích, do kterých lze řadit vysoká věrohodnost, zdůrazňování důležitosti a schopnost zaujmout nakupujícího. Co se týče osobního prodeje, jde o nejvýhodnější formu, kdy hlavní výhodou je osobní styk, přímá odezva a kultivace vztahů. Mezi nejčastější formy přímého marketingu patří poštovní marketing, telemarketing, elektronický marketing aj.⁶⁸ Strategické možnosti komunikačního mixu jsou zejména ovlivněny rozhodnutím společnosti, jestli použije obecných strategických směrů push nebo pull. Konkrétně push strategie je specifikována zejména na účastníky distribuční cesty. V tomto případě se výrobce zaměřuje na maloobchodníky či velkoobchodníky, u kterých je jasné, že učiní totéž směrem k zákazníkovi. V opačném případě pull strategie je zaměřena na konečného zákazníka. Tato strategie se snaží vyvolat určitý zájem přímo z jeho strany, zákazník poté vyžaduje produkt na trhu. Konkrétní distribuční mezičlánky si tak produkt sami objednávají a rozmisťují na daném trhu. V praxi mnoho společností kombinuje obě strategie.⁶⁹

2.1.5 Akční plány

V některých případech jsou akční programy či plány charakterizované jako realizační etapy, zaměřené na uvedení marketingového plánu do každodenní praxe. Jde především o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních úkolů a aktivit. Akční plány jako takové umožňují danému manažerovi sestavit rozpočet konkrétního projektu. Jakmile společnost stanovila své marketingové strategie a cíle, je zapotřebí, aby poté rozhodla konkrétně o tom, kdo a jaké marketingové aktivity uskuteční.

⁶⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 215. ISBN 9788024713595.

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 105. ISBN 978-80-247-1535-3

⁶⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2690-8.

Akční plán, by měl především obsahovat aktuální pozici společnosti, konkrétní cíle, které chce podnik dosáhnout, kterou konkrétní činnost je potřeba uskutečnit, odpovědnou osobu za konkrétní akci, začátek a konec akce a rozpočtové náklady.⁷⁰

Marketingový plán jako takový by měl zejména obsahovat i rozpracované strategie do konkrétních úkolů, aktivit, termínů a odpovědnosti, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů. Každý akční program je tedy součástí marketingového plánu, který obsahuje ty aktivity, které povedou především ke splnění vytyčených cílů.⁷¹

2.1.6 Rozpočet

Na realizaci marketingového plánu jsou celkové náklady velmi důležitou informací, která by měla být obsahem každého marketingového plánu. Pro lehčí sestavení výkazu zisků a ztráty lze využít zejména akční plány či program z předchozí podkapitoly. Výnosy společnosti znamenají plánované příjmy z daného prodeje, do nákladů patří náklady na distribuci, výrobu či na činnosti marketingu. Hlavní rozdíl mezi plánovanými náklady a výnosy je především předpokládaný zisk. Po schválení každého rozpočtu, slouží tento dokument jako určitý základ pro nákup potřebného materiálu, plánování další výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové činnosti. Ve většině případů se rozpočet tvoří ve třech variantách, a to optimistická, realistická a pesimistická, zejména kvůli návaznosti na budoucí vývoj a schopnosti společnosti, umět reagovat na určité změny. Všechny tyto jmenované varianty odpovídají vývoji a konkrétním situacím a poskytují základní informace o možných budoucích výsledcích v jednotlivých fázích vývoje.⁷² Někdy se v rámci rozpočtu zpracuje i analýza bodu zvratu, která zejména stanovuje výši výdělku, který podnik potřebuje k pokrytí svých nákladů. Dále je oddíl rozpočtu úzce navázán na prováděcí plán, přičemž firma musí hlavně rozdělit jednotlivé náklady různých potřebným aktivitám a také stanovit jejich konečnou výši společně s personálním zajištěním. Tyto konkrétní rozpočty musí být v každém případě stanovené s dostatečnou rezervou.⁷³

Jak již bylo řečeno, v rámci rozpočtu se stanovují náklady na dané aktivity, které jsou realizované v rámci marketingového plánu. Tyto konkrétní náklady by měly být v každém

⁷⁰ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 81. ISBN 80-7169-542-4.

⁷¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 33. ISBN 80-7169-996-9.

⁷² HORÁKOVÁ, H. *Strategický management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 37. ISBN 80-7169-996-9.

⁷³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 112. ISBN 978-80-247-1535-3

případě zdůvodněny, zejména i přiřazeny dílčím položkám aktivit a případně doplněny o očekávaný zisk z dané činnosti pro firmu. Pokud není plán vytvořen odpovědnou osobou za finanční prostředky, předpokládají se tyto rozpočty ke schválení, po kterém již tento plán slouží jako potřebný podklad pro realizaci marketingového plánu. Určení tohoto rozpočtu může být specifikováno více způsoby, například jako určité procento z některého z podnikových ukazatelů, mezi které patří zisk, obrat a mnoho dalších, nebo jako zbytkové hodnoty. Společnost jej stanovuje buď podle konkurence, nebo na základě zvolených opatření.⁷⁴ Obecně lze říct, že rozpočet je zlomový okamžik sestavení marketingového plánu, kdy se zjišťuje rentabilita navrženého plánu, díky které se může i zdánlivě velmi efektivní plán projevit především jako nerentabilní a pro společnost nevhodný, je oním zlomovým a zásadním okamžikem. Pokud dojde k takovému zjištění, je potřeba se vrátit ke kroku sestavení prováděcího plánu a navrhnout nový plán. Rozpočet, jak již bylo řečeno, obsahuje projekci výkazů zisků a ztrát, dále uvádějí výši očekávaných tržeb, zejména budoucí prodané kusy produktů či objem poskytnutých služeb a jejich čistou průměrnou prodejní cenu, dále očekávané náklady, jak výrobní, distribuční, tak i marketingové.⁷⁵ „Zobrazení rozpočtu je v odborné praxi prováděno rozdílnými způsoby. Nejběžnější podobou rozpočtu je zobrazení v projekci výkazů zisků a ztráty, kde jsou jednotlivé body marketingového plánu rozčleněny na oblasti korespondující s oblastmi marketingového mixu.“⁷⁶

Pokud má daný manažer hotové plány činností, může si vytvořit očekávaný rozpočet. Do složek finanční analýzy patří prognóza obratu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Prognóza obratu znamená zejména vytvořit přibližný odhad, jaké budou předpokládané tržby. Tyto předpoklady by se měly rozvrhnout po měsících, případně podle kategorií produktů, které společnost prodává. V rámci prognózy výdajů se musí spočítat investice do marketingové činnosti, tedy do konkrétních výdajů na webové stránky, reklamu, tištěné materiály, katalogy či letáky. U založení nového podniku odhadnout výdaje počáteční, tedy na rekonstrukci, vybavení podniku, fixní náklady – voda, elektřina, platy aj., a náklady na variabilní nákup potřebného zboží. Z tohoto se spočítají celkové náklady a poté se zjistí

⁷⁴ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 81. ISBN 80-7169-542-4.

⁷⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 85. ISBN 978-80-247-1542-2.

⁷⁶ WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 87. ISBN 80-7169-542-4.

potřebná částka na dané náklady. Analýza ziskovosti slouží k tomu, aby se zjistilo, kolik se musí utržit, aby se dané podnikání vyplácelo, a aby se z minusových čísel mohlo pomalu dostávat do plusových neboli ziskových čísel.⁷⁷

2.1.7 Kontrola

Kontrola v tomto případě je myšlena jako integrální součást daného procesu marketingového řízení, a současně je jeho konečnou etapou. Hlavní podstatou je zejména zhodnotit, zda tyto používané strategie skutečně představují ty nejlepší možnosti pro dosažení předem stanovených cílů. V rámci této poslední fáze je zejména klíčovou skutečností kontrola aktuálních používaných strategií. Především pro zjištění, zda je používaná strategie úspěšná, je v kontrolním procesu potřeba sledovat a také kontinuálně prověřovat základní strategické premisy a kontrolovat, jestli je zvolený směr tohoto postupu správný a výchozí strategické hypotézy platné.⁷⁸

Dále by se měla každá společnost zaměřit na faktickou strategickou výkonnost a kontrolovat:

- jestli jsou skutečné výkony porovnatelné s předem stanoveným plánem
- jaké jsou výkony dosažené pomocí aktuálně používaných strategií,
- jestli jsou aktuální používané strategie vhodné či potřebují určitou úpravu.

Ze strategického marketingového kontrolování procesu by mělo zejména vyplývat, že daná realizace konkrétního plánu je prováděna dobře. Pokud nastane situace, a objeví se nějaké odchylky či chyby v tomto plánu, měl by je tento kontrolní proces odhalit a společnost by měla přijmout nápravné opatření, především k redukci diferencí mezi skutečností a stanoveným plánem.⁷⁹

Systém této kontroly ve strategickém marketingovém řízení se vztahuje konkrétně na osoby, které jsou zodpovědné za realizaci marketingového plánu než na samotný plán. Daná kontrola se musí provádět v průběhu plnění těchto marketingových cílů téměř neustále. Měly by se v každém případě konat marketingové schůze, na který se prezentují

⁷⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 109. ISBN 978-80-247-1535-3

⁷⁸ HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 145. ISBN 80-7226-917-8.

⁷⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 129. ISBN 80-7179-367-1.

zprávy o realizaci akčního plánu, dále rozpočtové náklady či skutečný vývoj oproti plánovanému. Každý marketingový plán není trvalou skutečností, během svého dění se může podle potřeby měnit, zejména v důsledku ekonomických změn či neefektivní strategie. V rámci této skutečnosti musí management podniku navrhnout nápravné kroky, které povedou ke změně cílů, cílového trhu či strategii. Ve většině případů se stanoví kontrolní mechanismus pro sledování plnění tohoto plánu. Tato kontrola se týká všech postupů, které se realizují, s cílem splnění předem stanovených cílů. V žádném případě se nekontrolují pouze konečné výsledky.⁸⁰ „Jde o proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů.“⁸¹

V rámci plnění tohoto marketingového plánu by měla být v každém případě zavedena kontrola předběžná, průběžná i následná. Cíle a rozpočty jsou většinou vytyčeny na kratší období, nejčastěji čtvrtletně. Pro přesnější kontrolu jsou však doporučovány kontroly měsíční. Systém této kontroly je spíše vhodný pro manažery, zejména proto, aby mohli získávat průběžné informace, zda se skutečné výsledky neliší od marketingového plánu.⁸² Boučková specifikuje, jaké kontrolní mechanismy mají být použity v dané oblasti řešení:

- nejprve kontrola správnosti daného zadání a identifikace výzkumu – pilotáž,
- poté kontrola navržené metodiky a potřebných nástrojů sběru dat – předvýzkum,
- kontrola sběru dat – doložitelnost fyzického provedení sběru,
- kontrola vhodnosti použitých dat – kontrola úplnosti, čištění dat, vážení dat, logická kontrola atd.⁸³

⁸⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 131. ISBN 80-7179-367-1.

⁸¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 56. ISBN 80-7261-010-4.

⁸² GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, s. 84. ISBN 978-80265-0032-2.

⁸³ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 256. ISBN 80-7179-577-1.

3. Analytická část

Analytická část této diplomové práce se bude zabývat představením společnosti prodávající vozy značky BMW, jejími marketingovými aktivitami a současnou marketingovou situací. Tato společnost bude dále uváděna pod názvem „XY“. V rámci kapitoly, ve které bude představena analyzovaná společnost, budou uvedeny všechny modely a řady automobilů této značky s jejich stručným popisem. V další kapitole o marketingových aktivitách společnosti budou představeny některé společenské události, které značka BMW a tedy i zkoumaná společnost pořádá, nebo je jejich hlavním partnerem pro spolupráci. V poslední podkapitole této části bude představen marketingový mix společnosti „XY“, a to její produkt, cena, distribuce a propagace a marketingové strategie, které si tato společnost v rámci marketingového mixu zvolila. Veškeré informace pro analytickou část byly získány na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti „XY“, s vedoucími pracovníky a marketingovým specialistou této společnosti. Informace ohledně vozů, které budou zpracovány v tabulce č. 1, byly získány během rozhovoru s vedoucím pracovníkem a odborné prohlídce autosalonu, kde jsou tyto vozy vystaveny.

3.1 Představení společnosti

Společnost „XY“, působí na českém trhu jako společnost českého původu, a to bez existence zahraničního kapitálu. Tato pražská společnost má dále statut jednoho z největších autorizovaných partnerů vozů značky BMW AG působící na českém trhu již od roku 1992, kdy v té době byla dokonce prvním autorizovaným prodejcem automobilů BMW. Tato pobočka má k dispozici plochu o rozloze 2 000 m² se 65 zaměstnanci a díky této ploše zde mohou být vystaveny veškeré modely ze všech řad této značky a také veškeré příslušenství k těmto modelům. Tato společnost svou kvalitou a profesionalitou je na pozici evropských autosalonů a v rámci ČR disponuje s největším sortimentem ojetých vozů značky BMW. Cílem této společnosti je především zákazník, a proto společnost „XY“ dbá na osobní přístup se zákazníky a klienty, kdy zaměstnanci společnosti chtějí od zákazníků zjistit, jak byly se službami v tomto autosalonu spokojeni a co by popřípadě měli změnit nebo zlepšit.

Následně budou uvedeny řady vozů značky BMW a jejich varianty, které mohou zákazníci v tomto pražském autosalonu vidět. Informace do této tabulky byly získány na základě prohlídky autosalonu s výkladem odborníka na vystavené vozy.

Řada	Varianta	Výbava	Cena
BMW řada 1	dveřové, 5 dveřové.	volitelná výbava	639 600 - 1 320 800 Kč
BMW řada 2	Coupé, Cabrio, Active Tourer, Gran Tourer, 225xw plug – in hybrid	standardní výbava	672 100 - 1 630 200 Kč
BMW řada 3	Sedan, Touring, Gran Turismo.	standardní výbava	861 900 - 1 643 200 Kč
BMW řada 4	Coupé, Gran Coupé, Cabrio.	standardní výbava	1 042 600 - 1 868 100 Kč
BMW řada 5	Sedan, Touring, 530e plug – in hybrid	standardní výbava	1 309 000 - 3 185 000 Kč
BMW řada 6	Gran Coupé, Cabrio, Gran Turismo.	standardní výbava	2 301 000 - 2 841 800 Kč
BMW řada 7	Sedan, 745 e plug – in hybrid	volitelná výbava	2 535 000 - 2 888 600 Kč
BMW řada X	X1 – X7	volitelná výbava	791 700 - 2 481 700 Kč
BMW řada i	i3, i8 Coupé, i8 Roadster.	pouze elektromobily	1 008 800 - 1 228 500 Kč

Tab. č. 1 – Nabízené produkty společnosti „XY“

3.1.1 Marketingové aktivity společnosti

Společnost „XY“, jako prodejce vozů značky BMW na českém trhu, dbá na své marketingové aktivity a eventuální marketing a do této oblasti se jako jedna z mála společností v ČR zapojuje velice často. Značka BMW jako taková, proto pořádá nejrůznější akce, nebo je podporuje jako partner a společnost „XY“ je tohoto součástí. Cílem těchto marketingových aktivit je dostat značku BMW vozů do podvědomí co nejvíce lidí nebo jej touto značkou a nabízenými modely vozů pozitivně ovlivnit.

V rámci těchto aktivit je pořádán například BMW Golf Cup International, díky němuž se společnost zaměřuje na potencionální zákazníky mezi manažery, politiky či podnikatele. Jedná se o největší golfový turnaj pro amatéry, kde si mohou nejenom tito hráči, ale i ostatní účastníci vyzkoušet nové modely značky BMW. Tento turnaj neprobíhá pouze na území ČR, jelikož tři nejlepší hráči vždy postupují do celosvětového finále. V rámci každoročního pořádání této golfové akce mohou klienti na pobočce v Praze zakoupit i golfové vybavení, a to spolu i s oblečením na golf, což je také jistým marketingovým tahem, jelikož tento sortiment může přilákat další klienty. Golfový sortiment je na pobočce k dispozici od začátku turnaje až do vyprodání zásob, ale zákazníci si jej mohou prohlédnout v brožurách, které jsou na prodejně dostupné a popřípadě si toto vybavení objednat.

Značka BMW a tedy samozřejmě i společnost „XY“ dále v rámci sportovních událostí spolupracuje jako hlavní partner při pořádání akce IBU Biathlon. Jelikož se jedná o akci v zimním období, může zde tato společnost představit a propagovat vozy BMW s pohonem na všechny čtyři kola, které jsou využitelné právě při jízdě v zimních měsících. Díky této akci se značka BMW také stala hlavním partnerem Českého svazu biatlonu a spolupracuje s českými biatlonisty, kterým v rámci propagace značky a dobrého jména firmy zapůjčuje na nějaký čas své vozy.

V rámci zimního období je dále pořádána akce, která je pro celou širokou veřejnost a jejímž cílem je, představit taktéž modely BMW, ale nejenom pro klienty této značky ale právě pro potencionální zákazníky. Tato akce s názvem xDrive Experience je pořádána pravidelně v Peci pod Sněžkou. Zájemci si mohou vyzkoušet především vozy s pohonem na čtyřech kolech a jejich chování ve zhoršených zimních podmínkách, jako je například led či vysoký sníh.

Společnost „XY“ a značka BMW není součástí pouze sportovních či zimních aktivit, ale je i partnerem jedné z největších událostí v ČR, a to Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech. Automobily BMW na této akci v rámci propagace přepravují celebrity a hosty z letiště na festival a do hotelů. Samozřejmě, že vozy nejsou k dispozici pouze k tomuto užitku, ale účastníci festivalu si je mohou prohlédnout a vyzkoušet v rámci tohoto festivalu na jejich expozici.

3.2 Analýza současné marketingové situace

Tato podkapitola představí marketingový mix společnosti, který každé firmě může dopomoci k ovládnutí poptávky na trhu. Marketingový mix je vždy tvořen čtyřmi částmi, kterými je produkt, cena, distribuce a propagace.

- Produkt

Společnost „XY“ je nejenom prodejcem automobilů a motocyklů značky BMW, ale nabízí také jejich servis. Veškeré produkty, které tato společnost nabízí, byly popsány v kapitole 3.1 v rámci charakteristiky této společnosti.

Tato společnost v rámci této oblasti využívá především strategii značky, jelikož je pouze pouhým prodejcem a ne přímým producentem. Využitá strategie značky představuje snahu o zvýšení povědomí o této společnosti, tedy jednoduše řečeno, společnost „XY“ se své zákazníky snaží nalákat na prestižní německou značku BMW. Strategie značky může být ovšem propojena se strategií kvality, což je u prestižních značek velice častým jevem, jelikož pokud daný podnik nabízí prestižní značku, tak v rámci toho většinou také nabízí kvalitní služby a servis, tak jak je tomu u společnosti „XY“.

- Cena

Ceny automobilů a motocyklů značky BMW, které se v této společnosti pohybují, jsou vždy počítány z doporučených cen výrobce, a to dle aktuálního měnového kurzu Eura, v rámci určitého období. Průměrná cena vozů této značky se v roce 2018 pohybovala v rozmezí od 730 000 Kč, a to za modely automobilů řady 1, až do 4 140 000 Kč za nejdražší model řady X7.

Tato společnost v souvislosti s cenou využívá strategii price leader, kterou si může dovolit z pozice prodejce luxusních automobilů a motocyklů značky BMW, kdy ceny modelů

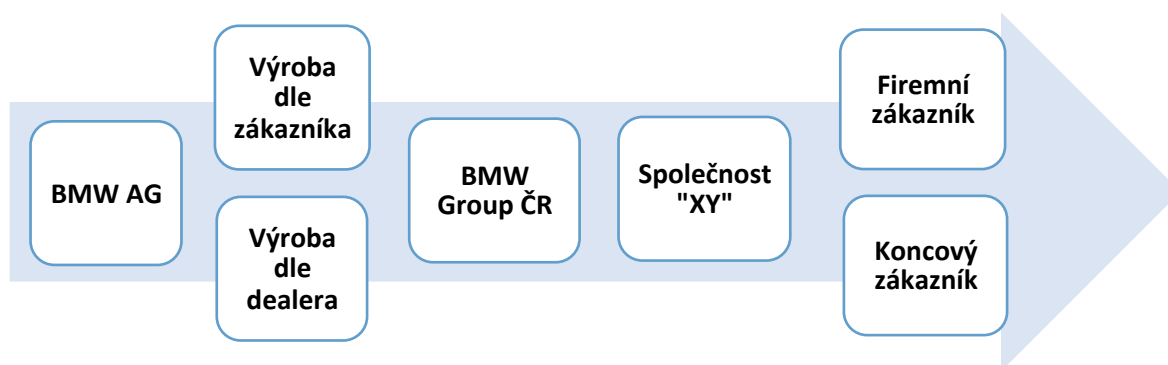
mohou být nastaveny dost vysoko. Pokud je na trh zaváděn nový produkt – automobil značky BMW, využívá společnost „XY“ cenovou strategii tzv. slízané smetany, která je založena na tom, že zákazníci této společnosti jsou více než ochotni za koupi těchto vozů, které jsou spojeny s kvalitou a prestiží, zaplatit vysokou cenu.

- Distribuce

Společnost „XY“, má v současné době v provozu dvě prodejny vozů BMW, a to jak již bylo zmíněno v pražských Stodůlkách a v Plzni. Na obou těchto pobočkách je možné navštívit tzv. showroom s vystavenými vozy a zákazníci pak mohou využít i servisních služeb. Mimo nabídku nových automobilů se pražská prodejna specializuje i na prodej náhradních dílů k modelům BMW. Showroom umožňuje zákazníkům vyzkoušet si daný vůz a do detailů si jej prohlédnout a vyzkoušet si jakýkoliv model.

Zákazník si pak může daný model vybrat z nabídky skladovaných modelů, které tato prodejna připraví ke koupi a převzetí do několika pracovních dní, ale v rámci této služby si daný zákazník nemůže vybrat výbavu tohoto vozu, podle jeho přání a musí se spokojit pouze s výbavou, kterou tento model má. Dále mohou zákazníci u společnosti „XY“ využít služby, kdy je vůz objednáno přímo z výrobního podniku, kdy jeho dodání však trvá až několik měsíců, a to v závislosti na vybraném automobilu a především na jeho výbavě, kterou si zákazník vybral. Tato společnost má také své venkovní prostory, kde si zákazník může vybrat i mezi ojetými vozy značky BMW.

Vybraná společnost má v rámci distribuce nastavenou strategii přímé distribuční cesty, jejíž charakteristikou je zaměření na konečného spotřebitele. Pomocí strategie přímé distribuční cesty má pak tato společnost osobní kontakt se zákazníky, kterým tak může předat pravdivé informace o nabízených vozech značky BMW. Nevýhodou této strategie, kterou společnost praktikuje, je to, že je zodpovědná za veškeré uzavřené smlouvy, obchodní operace a jejich obrovské množství. Tyto informace byly sděleny v rámci rozhovoru s pracovníkem společnosti a na základě něj byl vytvořen níže uvedený obrázek č. 2.



Obr. č. 2 – Distribuční cesta od výrobce ke spotřebiteli⁸⁴

- Propagace

V rámci propagace se společnost „XY“ snaží využívat co nejvíce marketingových nástrojů, které ji pomohou zvýšit povědomí nejenom o této společnosti ale také i o její nabídce. Společnost „XY“ v rámci propagace vsadila na strategii pull, tedy na strategii tahu, kdy se zaměřuje na konečné zákazníky a díky této strategii si samotní zákazníci vyhledávají vozy značky BMW a také tuto pražskou prodejnu, kde mohou daný vůz zakoupit.

Mezi hlavní nástroje propagace, které tato společnost využívá je především reklama, a to jak mediální tak i billboardy a to ve všech jejich formách. Tištěná reklama je využita ve formě brožur a katalogů, které jsou dostupné pouze klientům a zákazníkům, kteří navštíví prodejnu, jelikož luxusní vozy BMW nejsou bohužel dostupné všem vrstvám obyvatel, proto je neefektivní, aby byly letáčky například roznášeny všem lidem do domů a tato forma reklamy by pak byla špatně využita. Tak si brožuru vezmou opravdu potenciální zákazníci, kteří o koupi vozu fakticky uvažují. Dále společnost také využívá reklamu v médiích, která je však velice nákladná, a proto je využita pouze v rozumné míře. Jedná se hlavně o reklamní strany v časopisech z oboru auto - moto, kdy mohou čtenáři těchto časopisův nepravidelných časových intervalech vidět celou jednu stranu, která je věnována právě buďto nejnovějšímu modelu BMW či aktuální cenové akci na určitý model. Na této straně je pak i logo společnosti „XY“ a kontakt. Dále v rámci tištěné reklamy jsou využívány i polepy na firemních automobilech, kde je vidět název společnosti, kontakt a například aktuální cenová akce a název modelu pro, který tato akce platí. Také během roku, je nutné, aby tato společnost zařadila do rozhlasového vysílání reklamní spoty týkající se leasingu, což je vyžadováno přímo ze strany výrobce vozů BMW.

⁸⁴ Vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost „XY“ je jedním z prvních prodejců vozů značky BMW na území ČR, pustila se i do reklamních spotů v televizi a aby se odlišila od jiných prodejců značky BMW a reklamních spotů jiných automobilových značek, vsadila tato společnost na reklamní spoty podporované českými celebritami. Mezi těmi nejznámějšími tvářemi reklamní kampaně této společnosti se stala olympijská vítězka v rychlobruslení Martina Sáblíková, kterou zaujal model BMW X6 a ten si na prodejně také převzala. Dále to byla herečka Aňa Geislerová, která si vybrala model BMW X5 xDrive30d. Tyto dvě kampaně proběhly v tisku spolu s rozhovorem obou těchto celebrit, kde zdůvodnily, proč zvolili právě tuto značku. Mezi reklamními spoty si nelze v současné době nevšimnout také českého hokejisty Jaromíra Jágra při testování taktéž modelu BMW X5 xDrive30d, který si na této pobočce také zakoupil, a to z důvodu prestiže a luxusu této značky a také z důvodu pohodlnosti tohoto modelu, kde oceňuje automatickou převodovku, a to především při cestě domů po náročném tréninku.

Co se týče venkovní reklamy, tato společnost kromě plakátů na veřejných místech využívá především billboardy, které jsou objednávány na delší časové období, a některé zase podle potřeb trvání určité kampaně či cenové akce. Kromě billboardů jsou do této kategorie reklamy zařazeny také bigboardy, které se liší pouze většími rozměry, ale společnost je využívá stejně jako billboardy. Dále také existují double billboardy a double bigboardy, které mají dvojnásobnou plochu billboardů a bigboardů a které jsou touto společností také využívány, a to i přesto, že náklady na ně jsou vysoké, ale tento způsob reklamy je zase nařízen marketingovým oddělením daného výrobce těchto vozů. Vzhledem k tomu, že tyto reklamní plochy jsou pronajímány na delší časové období, tedy cca na jeden až dva měsíce, je dobré, že zrovna vozy značky BMW nemívají cenové akce, které by trvaly krátkou dobu, například jeden týden. Z tohoto důvodu je pak reklamní plocha dostatečně využita po celou tuto dobu a zákazníci informuje o výhodách leasingu a jeho pravidelných splátkách, a opět s uvedeným logem této společnosti. Tyto billboardy a bigboardy společnost pronajímá hlavně u frekventovaných silnic a dálnic, a to nejenom v rámci města Prahy, ale i v jejím blízkém a vzdálenějším okolí. Společnost si také pronajímá reklamní plochy na štítech velkých budov, které jsou umístěny většinou na okraji města Prahy, a nelze si jich nevšimnout.

Společnost „XY“ v rámci venkovní reklamy využívá reklamní poutače na zastávkách, reklamních stojanech či v reklamních rámech, které jsou umístěny ve stanicích metra nebo vlakových nádražích. Dále jsou využity i reklamní rámečky umístěny na nákupních vozících v různých supermarketech s potravinami, které jsou pravidelně vybírány a měněny.

Návrhy reklamních kampaní a tedy reklamních ploch jsou vymyšleny přímo výrobcem, který je společnosti „XY“ zasílá v podobě vzorů či balíčků, kde jsou veškeré materiály potřebné pro tuto kampaň a pro veškeré formy propagace. Následně je upravena grafika v mezích, které jsou pro tuto pobočku povoleny samotným výrobcem a to s ohledem na zachování identity značky a IT specialista pak ještě doplní název pobočky s logem a kontaktem.

4. Návrh marketingového plánu

Následující návrh marketingového plánu patří mezi nejdůležitější výsledek celého marketingového procesu, díky kterému se plánují jednotlivé aktivity společnosti na několik let dopředu, a to zejména z důvodů optimálního chodu firmy vůči svým potencionálním či budoucím zákazníkům a celému trhu. Nejprve je zapotřebí, aby se vycházelo ze současného stavu společnosti, a to k optimálnímu stanovení určitých možností jeho budoucího vývoje za časový rozsah. Nejprve bude v této kapitole charakterizována situační analýza společnosti, zejména tedy bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, poté bude identifikována SWOT analýza, tedy silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Poté budou popsány marketingové cíle a strategie podniku. Následně poté bude definován akční plán a program firmy, rozpočet, v tomto případě konkrétně budou specifikovány náklady na marketingové cíle č. 1, č. 2 a č. 3, které budou popsány v podkapitole 4.3 Marketingové cíle, a nakonec důležitá zpětná vazba a kontrola.

4.1 Situační analýza společnosti

Situační analýzou je sledováno vnitřní a vnější prostředí společnosti, protože se specifikuje na tržní trendy, dále sleduje velikosti jednotlivých segmentů a trhu jako takového, zajímá se také o potřeby zákazníků, tedy o faktory, které mohou zákaznicko chování v rámci nakupování ovlivnit.

4.1.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Do analýzy vnějšího prostředí mimo jiné patří i analýza meziprostředí, v rámci které se využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil, která identifikuje hrozbu vstupu nových konkurentů do problematického automobilového průmyslu, hrozbu nových substitutů, vyjednávací sílu zákazníků společnosti „XY“, vyjednávací sílu výhradního dodavatele společnosti a konkurenční boj. Společnost „XY“ má v současné době 3 nové hlavní konkurenty, které prodávají prestižní značky automobilů. Vzhledem k dlouhodobé tradici značky BMW a průkopnické roli firmy při daném vývoji nových bezpečnostních technologií, hrozba vstupu nových konkurencí na aktuální trh není příliš pravděpodobná. Společnost „XY“ je autorizovaným prodejcem značky BMW, kterou vyrábí německá automobilní společnost Bayerische Motor Werken AG, což je také většinovým dodavatelem analyzovaného podniku. Podnik musí ovšem splňovat přísné podmínky, mezi které patří

firemní image, obchodování, etika a marketing. Co se týče zákazníků, kteří si kupují produkt dlouhodobé spotřeby, jsou ve většině případů citliví na jejich finanční cenu a současně na kvalitu. Jejich základní vyjednávací síla spočívá v tom, že většinou vyžadují poskytování různých zajímavých slev a akčních nabídek, které jsou spojené s výbavou, servisem či způsobem financování. Na základě analýzy bylo zjištěno, že mezi nejčastější zákazníky společnosti „XY“ jsou firmy, zejména s větším či menším vozovým parkem, dále manažeři, lékaři, právníci, ale také řemeslníci a starší manželské páry. Podniky obecně kupují především užitkové vozidla, samostatní manažeři využívají možnost odpočtu DPH z ceny osobního vozidla, který ovšem musí být použit jen pro podnikatelské účely. Tento podnik si cení svých loajálních zákazníků, a proto pro ně pořádá několik společenských akcí, jako poděkování za jejich věrnost ke značce BMW. Svým věrným zákazníkům nabízí společnost „XY“ spoustu věrnostních programů a výhod, v podobě výhodnějších sazeb servisních prací či určitých slev při nákupu nového auta. Do hlavních substitutů se v tomto případě řadí automobily, vlaková doprava či MHD. Lze však pochybovat o tom, že by lidé v dnešním moderním světě dávali přednost dopravním prostředkům před vlastním pohodlím v automobilu. Dle mého názoru, dojde v blízké době ke změně využívání pohonných hmot u dopravních prostředků. Budoucí automobily již nebudou jezdit na naftu či benzín, budu nahrazena alternativními pohony, které budou především šetřit naše životní prostředí. Automobilové firmy už v dnešní době předvádí na trhu nové prototypy vozů na hybridní, elektrický či vodíkový pohon, kdy jedinou, ovšem hlavní nevýhodou je v tomto případě vyšší pořizovací cena. Na základě několika expertních názorů, se již několik let za největší konkurenty automobilů MBW považují Audi a Mercedes – Benz. Jde o jakýsi souboj tohoto německého tria v preferencích zákazníků. Společným znakem je především komfort, luxus, spolehlivost, bezpečnost a neustálý technologický vývoj. Podle automobilních odborníků se za stále silnějšího konkurenta vozidel BMW považuje také švédská společnost Volvo, kdy jejím hlavním posláním je prodej kvalitních a bezpečnostních automobilů, které nepoškozují životní prostředí. Zavádění moderních elektronických systémů, mezi které patří například systém detekce chodců či asistent nočního vidění v základní výbavě, by mohlo zabránit závažným dopravním nehodám a zraněním.

Mezi hlavní konkurenci společnosti „XY“ v Praze patří:

- MERCEDES – BENZ PRAHA – autorizovaný prodejce vozidel Mercedes – Benz,
- Porsche Česká republika, s. r. o. – autorizovaný prodejce vozidel Audi,
- VOLVO AUTO DEJVICE – autorizovaný prodejce vozidel Volvo,
- AUTO BRANKA PRAHA ŠKODA - autorizovaný prodejce vozidel Škoda,
- Autosalon Klokočka Volkswagen - autorizovaný prodejce vozidel Volkswagen,
- Porsche Praha Prosek - autorizovaný prodejce vozidel Audi, Volvo, Volkswagen a Mercedes – Benz.

Dodání automobilů BMW probíhá v rámci distribučního kanálu:

Německý výrobce Bayerische Motor Werken AG - Oficiální dovozce automobilů BMW do České republiky - Autorizovaný prodejce (Společnosti „XY“) - Konečný zákazník.

V prodejně společnosti „XY“ jsou vystaveny skladové vozy se základní výbavou, které jsou samozřejmě k dispozici ihned po uzavření kupní smlouvy. Ve většině případů dávají zákazníci přednost automobilu podle vlastního výběru, kdy si vybírají interiér, barvu vozu či příslušenství. Samotný prodejce v rámci daného požadavku zákazníka sestaví objednávku, kterou pošle svému importérovi, ten poté německému výrobcí. Vybraný automobil je do čtyř měsíců předán do užívání novému majiteli. V následující tabulce č. 2 bude uveden na základě statistiky Svazu dopravců automobilů (SDA), počet registrovaných osobních aut v České republice za rok 2017 a 2018.

Typ vozu	Rok	
	2017	2018
BMW	7392	8220
Mercedes – Benz	8545	9624
Audi	4486	4851
Volvo	1962	2013
Škoda AUTO	84138	84172
Volkswagen	26942	27140
Citroën	5576	5952

Ferrari	39	41
Ford	16644	17485
Hyundai	21420	23652
Chevrolet	83	65
Jaguar	282	287
Kia	9231	9485
Mitsubishi	2241	2617
Nissan	6273	8530
Opel	7890	8463
Peugeot	8613	8952
Porsche	410	425
Renault	11224	12032
Toyota	8328	10268

Tab. č. 2 – Registrace nových osobních automobilů v ČR za období 2017 - 2018⁸⁵

Automobilů BMW se v ČR prodalo v roce 2018 8220 ks, což je o 828 ks více, než v roce 2017. Na předchozí tabulce lze vidět, že i konkurence byla s prodejem lepší v roce 2018 než v předchozím roce.

Praha se řadí svým počtem obyvatel mezi první místo v pořadí. Počet obyvatel je ke dnešnímu dni celkem 1 308 632 obyvatel. Mezi nejčastější zákazníky společnosti „XY“ patří především podnikatelé a podniky s velkým či malým vozovým parkem. Celkovou ekonomickou situaci velmi ovlivňuje probíhající finanční krize, kdy vysoká závislost hospodářství na exportu přivedla českou ekonomiku do nepříjemné situace. Mnoho společností bylo nuceno omezit svou výrobu či své firmy zcela uzavřít. Průměrná hrubá mzda v Praze činí 41 450 Kč a podíl nezaměstnaných obyvatel je k dnešnímu datu 1,87 %. Jedná se zejména o legislativní normy, nařízení či zákony, které jsou vydané vládou České republiky, kterými se společnost musí řídit a dodržovat je. Do této skupiny patří také vydané směrnice Evropské unie, které stanovují emisní limity u všech automobilů, které jsou vyrobené ve členských zemích Evropské unie. V rámci této analýzy byla provedena i SLEP

⁸⁵ Registrace nových osobních aut v ČR v roce 2018 [online]. Aktualizováno 2019-07-03 [cit. 2019-07-09]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2018-19.ktgOAm.CZ.html>>.

analýza, která vypovídá o sociologických, technologických, ekonomických a politických faktorech, které značně ovlivňují chod společnosti „XY“.

Sociologické faktory:

- oslabení kupní síly obyvatel, který negativně ovlivňuje prodej produktů společnosti,
- změna v preferencích zákazníků, kdy chtějí stále kvalitnější a bezpečnější automobily,
- změna životního stylu, která má také negativní dopad na automobilový průmysl, jelikož lidé mohou preferovat spíše autobusy a vlaky.

Technologické faktory:

- uvedení vozů, které nebudou znečišťovat životní prostředí na trh,
- vývoj moderních elektronických systémů, které povedou ke zvýšení bezpečnosti,
- zavedení nových technologií ve společnostech, zdokonalení servisu vozidel.

Ekonomické faktory:

- silnější konkurence v Praze a okolí,
- závislost na vývoji kurzu české koruny vůči EURU, které tvoří cenu vozů,
- vysoká nezaměstnanost, která může ovlivnit prodej automobilů.

Politické faktory:

- směrnice Evropské unie, která upravuje dané požadavky na konstrukci nových vozidel,
- směrnice Evropské unie, která vyžaduje snížení emisí CO₂ u nových vozidel,
- změna vládnoucí politické strany, změna daňové politiky či legislativy, která se týká podnikání.

4.1.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Společnost „XY“ se vyznačuje svým prodejem osobních a užitkových vozů značky BMW a poskytováním servisních služeb. Součástí podniku je také sklad s náhradními díly. V této společnosti pracuje v současnosti zhruba 65 kvalifikovaných pracovníků. V minulosti tento počet zaměstnanců neustále fluktoval, což mělo ovšem velmi negativní dopad na celkové pracovní prostředí v podniku. V rámci této situace se podnik rozhodl propustit neefektivní pracovníky a rozdělit jejich činnosti mezi stávající zaměstnance. Byl to zásadní krok, který vedl ke zlepšení celkové situace, a tím tak zastavil neustálé kolísání v počtu pracovníků. Ve společnosti má nejvyšší pozici majitel podniku, ředitel má na starosti management. Vedoucí prodeje poskytuje především informace o prodeji vozidel a jednotlivých prodejcích osobních a užitkových aut. Ve finančním oddělení pracují tři účetní, kteří mají na starosti leasing, pokladnu a marketing. Servisu má ve společnosti v kompetenci vedoucí servisu, dále garanční technik, karosář, přejímací technik, dílenský mistr a ostatní mechanici. Na prodej náhradních dílů se ve společnosti podílejí pracovníci skladu. Zaměstnanci mají předepsané podnikové oblečení, které se skládá z modrých kalhot a světle modrého trika s logem společnosti „XY“. Jak již bylo uvedeno, v roce 2018 se prodalo 8220 ks aut, což je o 828 ks více, než v roce 2017, tedy 7392 ks. Ve společnosti „XY“ se v roce 2017 prodalo celkem automobilů 226 ks a v roce 2018 celkem 269 ks.

BMW řady	Model	Počet ks v roce 2017	Počet ks v roce 2018
BMW řady 1	-	35	24
BMW řady 2	Coupé	3	13
	Cabrio	2	9
	Active Tourer	7	13
	225xw plug – in hybrid	2	2
	Gran Tourer	1	2
BMW řady 3	Sedan	15	21
	Touring	12	16
	Gran Turismo	22	28
BMW řady 4	Coupé	6	5
	Gran Coupé	6	7
	Cabrio	1	1

BMW řady 5	Sedan	13	16
	530e plug – in hybrid	11	14
	Touring	14	12
BMW řady 6	Gran Turismo	12	8
	Gran Coupé	0	6
	Cabrio	1	6
BMW řady 7	Sedan	1	3
	745e plug – in hybrid	1	7
BMW řady 8	Coupé	3	3
	Cabrio	0	2
BMW řady X	X1	5	8
	X2	2	4
	X3	6	3
	X4	7	4
	X5	11	8
	X6	4	2
	X7	3	8
BMW řady i	i3	4	8
	i8 Coupé	9	4
	i8 Roadster	7	2
Celkem		226	269

Tab. č. 3 – Počet automobilů BMW prodaných v roce 2017 a 2018 ve společnosti „XY“⁸⁶

V předchozí tabulce č. 3 je uveden jednotlivý počet prodaných automobilů podle jednotlivých řad. Nejprodávanějším typem v roce 2017 byl BMW řady 1 a v roce 2018 se jednalo o automobil BMW řady 3, model Gran Turismo. Společnost předpokládá, že v roce 2019 bude nejprodávanější BMW řada X. Mezi nejčastější formu financování je na základě leasingové či úvěrové smlouvy. Následně po skončení leasingu může daný majitel svůj automobil prodat a koupit si případně novější verzi. V roce 2018 bylo financování podle odborného odhadu: Leasing 45 %, úvěr 47 % a hotově 8 %.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

4.2 SWOT analýza společnosti

V této podkapitole bude zpracována SWOT analýza společnosti „XY“, kde budou představeny silné a slabé stránky této společnosti a její příležitosti a hrozby. V rámci zpracování SWOT analýzy bude nejprve uvedena přehledná tabulka všech těchto čtyř kategorií s heslovitým uvedením položek v každé této kategorii. Následně bude tato tabulka a položky v ní rozebrány a vysvětleny.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Značka,• kvalita,• povědomí o značce,• stabilita společnosti,• vysoký tržní podíl,• kvalitní marketing,• rozloha showroomu.	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečné povědomí o cenách automobilů,• nedostatečná propagace,• obtížné hledání odborných zaměstnanců.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Nabídka elektromobilů,• nové trendy a technologie,• silná ekonomika.	<ul style="list-style-type: none">• Přesycení trhu,• konkurence,• nízká kupní síla,• nestabilní vláda,• dovoz luxusních automobilů ze zahraničí.

Tab. č. 4 - SWOT analýza společnosti „XY“⁸⁷

⁸⁷ Vlastní zpracování na základě poznatků z rozhovoru

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti „XY“ lze s jistotou zařadit luxusní značku automobilů, které tato společnost nabízí. Společnost „XY“ staví tuto luxusní značku na první příčky svých silných stránek, jelikož z jejího pohledu se jedná o jednu z předností této společnosti. Tato silná stránka navazuje na další silnou stránku společnosti, kterou je především kvalita nabízených vozů, na které se mohou zákazníci této společnosti při jejich využívání plně spolehnout. Další silnou stránkou společnosti je také povědomí o značce BMW, které je mezi širokou veřejností dosti silné, k čemuž, jak již bylo zmíněno, napomáhá dostatečná propagace této značky, a to nejenom na billboardech, ale také prostřednictvím partnerství, které značka BMW nabízí v rámci mnoha společenských událostí.

Společnost „XY“ je jednou z prvních prodejen vozů značky BMW na českém trhu, má tedy dlouholeté zkušenosti a za tu dobu si na českém trhu také upevnila svojí stabilitu, která je jednou z dalších a nejdůležitějších silných stránek této společnosti. Se stabilitou společnosti souvisí tedy i vysoký tržní podíl, který tato společnost v ČR zaujímá.

Mezi poslední, avšak neméně důležité silné stránky společnosti „XY“ je řazen kvalitně užívaný marketing, jehož formy byly v této práci již několikrát zmíněny, ale také obrovská plocha showroomu, díky níž může tato společnost svým zákazníkům představit veškeré nové existující vozy BMW. Kromě nových vozů může společnost s ohledem na rozlehlý showroom představit i nabídku ojetých vozů značky BMW, a to jako jedna z mála luxusních autosalonů na českém trhu.

- **Slabé stránky**

Podle mínění společnosti „XY“ je právě její slabou stránkou a obecně i slabou stránkou značky BMW nedostatečné povědomí veřejnosti o cenách a celkové finanční dostupnosti těchto nabízených automobilů. Jak již bylo zmíněno, společnost „XY“ se i v oblasti marketingu a propagace musí řídit přímo výrobcem v Německu, tudíž si sama nemůže určit, jakou formu reklamy udělá nebo co v reklamním sdělení bude stát. Značka BMW obecně veřejnost nedostatečně informuje o svých cenách. Propagaci modelů, řad a leasingu má tato společnost dostatečnou, ale obyčejní lidé se z těchto reklamních sdělení většinou nedozví, kolik daný model vlastně stojí. Vzhledem k této skutečnosti pak vznikají mylné informace, které se staly již skoro zvykem, a to že vozy značky BMW jsou pouze pro „bohaté“ a ostatní lidé si je nemohou dovolit. Tato informace se však v posledních letech ukazuje jako nepravdivá, jelikož ceny vozů značky BMW se v současnosti rovnají cenám, které najdeme

i u konkurenčních autosalonů nabízejících vozy značek jako je Mercedes-Benz, Audi, Volvo nebo i Škoda AUTO.

Pokud je do slabých stránek zařazeno nedostatečné povědomí o cenách automobilů, je dále tedy nutné, jako další slabou stránku uvést nedostatečnou či slabou propagaci, jejímž následkem je právě špatné povědomí o cenách vozů. Špatná forma propagace je v rámci slabých stránek myšlena především v televizi, kde sice mohou diváci shlédnout občasné reklamní spoty s vozy značky BMW, avšak o cenách vozů tyto spoty diváky neinformují. V dnešní době reklamní spoty v televizi osloví největší počet potenciálních zákazníků, proto by se tato společnost měla na reklamní spoty a na informace o cenách v nich zaměřit.

Vzhledem k tomu, že tato společnost má ve svých řadách profesionální a vyškolené zaměstnance a odborníky, je potom složité takové zaměstnance najít. Každý uchazeč musí při pohovoru absolvovat speciální rozhovor, díky kterému si tato společnost vyzkouší, jaké má daný uchazeč schopnosti a zda by bylo možné ho zařadit mezi zaměstnance společnosti „XY“.

- **Příležitosti**

V současné době je na výrobce automobilů zvyšován nátlak, a to v problematice snižování emisí, čímž jsou výrobci nuceni postupně do své výroby zařazovat výrobu elektromobilů. I společnost „XY“ má v elektromobilech určitý potenciál, jelikož mezi svými vozy také nabízí řadu BMW, díky níž je oproti konkurenčním autosalonům a automobilovým značkám o velký krok napřed, a proto je tento aspekt zařazen mezi příležitosti společnosti. Další příležitostí společnosti „XY“ je vývoj technologií, se kterými tato společnost drží krok a snaží se dodržovat současné a moderní trendy v automobilovém průmyslu. Díky této snaze si společnost dokáže udržet své klienty a stálé zákazníky, kteří na nové trendy slyší a chtějí je využívat v podobě nových automobilů, které pravidelně obměňují a jsou značce BMW věrní. Lze také konstatovat, že vozy značky BMW jsou již nyní na vyspělejší úrovni než vozy ostatních automobilových značek. Mezi poslední příležitost této společnosti lze zařadit nové zákazníky, které tato společnost může získat díky příznivé a silné ekonomice, která by zapříčinila to, že vozy značky BMW by byly dostupnější pro širší okruh zákazníků.

- **Hrozby**

Mezi poslední kategorii SWOT analýzy patří hrozby společnosti, kterým je ve většině případů obecné přesycení trhu, tedy že potenciální zákazníci nebudou mít o koupi automobilu zájem nebo budou dávat přednost konkurenci. S touto hrozbou tedy souvisí i ta další, kterou je konkurence. Ta může společnost „XY“ ohrožit především díky dobrému fungování a specializaci na luxusní vozy. Jak již bylo v předchozí kategorii zmíněno, že příležitostí pro tuto společnost se může stát silná ekonomika, je potom nutné naopak mezi hrozby společnosti zařadit ekonomickou krizi. S ohledem na ekonomickou krizi by společnost „XY“ také ohrožovala nízká kupní síla, ale jelikož se jedná o společnost, která nabízí luxusní automobily a jejímiž zákazníky jsou obyvatelé vyšší třídy, výnosy z prodeje by se v souvislosti s nízkou kupní silou nijak nezměnily, jelikož tito zákazníci by vozy kupovali ve stejném množství, ale maximálně za podmínky, že jeden zákazník by svůj vůz neměnil jednou za 3 roky, ale jednou za 5 let. I přes tuto skutečnost je nutné tuto problematiku do kategorie hrozeb zařadit. Mezi poslední ale také důležitá ohrožení společnosti lze zařadit i nestabilní vládu nebo zájem o luxusní automobily ze zahraničí.

Závěrem této analýzy lze říci, že společnost „XY“ disponuje větším množstvím silných stránek než stránek slabých a hrozby převažují nad příležitostmi, jelikož jsou spíše všeobecné a nikdy se nemusí naplnit. Co se týče příležitostí společnosti, je nutné ocenit nabídku elektromobilů a vývoj technologií, které jsou nejenom v současné době ale i pro budoucnost jistým krokem, a z tohoto důvodu by se měla společnost na své příležitosti zaměřit, jelikož se týkají přímo jí a díky využití silných stránek pak může společnost získat konkurenční výhodu na trhu

4.3 Marketingové cíle společnosti

Z předchozí SWOT analýzy vyplývá, že největším a důležitým nedostatkem nejen firmy „XY“, ale obecně značky BMW je nedostatečné povědomí zákazníků o finanční dostupnosti těchto aut. S tímto problémem úzce souvisí slabá či špatná propagace značky BMW v televizi, což je v každém případě tato propagace řazena mezi nejefektivnější formu reklamy. Kvůli tomu přichází společnosti „XY“ o určitou možnost oslovení a také i seznámení široké veřejnosti s cenovými nabídkami vozů BMW. V případě koupi nového automobilu se ve většině případů stává, že daný kupující vozy BMW ihned zavrhnou, především kvůli

jejich vysoké ceně. To je ovšem pouze přežitek z minulosti. V současnosti už BMW vozy nejsou zdaleka tak finančně náročné či nedosažitelné.

Cena těchto automobilů značky BMW je nyní srovnatelná s cenami konkurence, jako je například Mercedes – Benz, Audi, Volvo či Škoda AUTO. Mezi nejdůležitější cíl společnosti „XY“ je tedy zejména přesvědčit potencionální zákazníky o tom, že vozy BMW nejsou jen pro bohaté, ale že jsou dostupné stále širšímu okruhu daných zájemců. S tímto cílem úzce souvisí plán firmy zaměřit se v budoucnu na větší segment fyzických osob, především na mladé manželské páry či rodiny s dětmi. V rámci získání nových zákazníků může společnost zvýšit svůj objem prodeje a tržní podíl.

Na základně SWOT analýzy, zejména tedy slabých stránek společnosti jsou níže stanovené tři nejdůležitější marketingové cíle, na které by se měla společnost v budoucnu zaměřit.

- 1. Udržet si stávající zákazníky společnosti.**
- 2. Vyvrátit milnou představu o finanční nedostupnosti vozů značky BMW.**
- 3. Rozšířit segment zákazníků o větší počet fyzických osob, tedy na rodiny s dětmi, mladší manželské páry, atd.**

4.4 Marketingová strategie společnosti

V rámci dosažení předem stanovených marketingových cílů se stanovila komunikační strategie pull nebo strategie tahu. Tato konkrétní strategie je především specializována na konečného zákazníka, kterého stimuluje ke koupi daného produktu. Tohle přesvědčování zákazníků probíhá formou reklamy, podpory prodeje – slevy, bonusy, akční nabídky, dále prostřednictvím osobního kontaktu se zákazníkem. Prodejci automobilů BMW jsou vysoce kvalifikovaní, jelikož prochází speciálními školeními a semináři, které se zabývají nejen novými automobily, ale také se zaměřují na komunikaci se zákazníky.

4.5 Akční program a plány společnosti

V rámci stanovených marketingových cílů jsou níže navržené způsoby či taktiky k jejich dosažení. Samozřejmě, že se jedná pouze o doporučení, kterými se daná společnost může, ale však nemusí řídit. Jednotlivé taktiky jsou zahrnuty do akčního plánu na rok 2020, jsou

to ovšem strategické cíle podniku, které v každém případě potřebují dlouhodobější angažovanost.

1. Péče o stávající zákazníky společnosti.

Pro každou společnost je velmi důležité, aby si udržela stávající zákazníky. Loajální a dlouhodobý zákazníci přináší podniku nejen zisk, ale také zajišťují potřebné reference. Firma svým zákazníkům poskytuje tzv. věrnostní prémie ve formě zvýhodněných cen servisních služeb. Pro následující rok 2020 byly vybrány tyto marketingové aktivity.

Marketingový cíl	Péče o stávající zákazníky
Období	III., IV. Q/2020
Předpokládaný rozpočet	381 000 Kč
Zodpovědná osoba	Agentura, Importér, p. Martina L.
Konkrétní aktivity	<p>GOLF PÁRTY pro věrné zákazníky podniku, kdy součástí programu bude golfový turnaj a odměny pro vítěze, koňská show pro děti, soutěže, jízda na koních, předváděcí jízdy vozů BMW, catering a ubytování.</p> <p>Rozesílání „XY“ magazínu s aktuálními informacemi o akčních nabídkách.</p> <p>Sleva na nákup nového vozu.</p> <p>Zlevněné servisní služby na automobily BMW.</p> <p>Den otevřených dveří společnosti „XY“, prezentace vozů a předváděcí jízdy. Předvánoční setkání se zákazníky, bowling, raut a připravené ceny pro vítěze.</p> <p>Poděkování aktuálním zákazníkům za jejich věrnost ke značce BMW formou rozesílání novoročních přání s logem podniku.</p>

Tab. č. 5 – Akční plán č. 1⁸⁸

GOLF PÁRTY by se mohla konat v Golf Clubu Chateau St. Havla v Praze. Součástí tohoto velkého areálu jsou tři tréninkové areály. První se nazývá Aqua Driving Range, což je jediný

⁸⁸ Vlastní zpracování.

driving range v České republice, kde se míče odpalují přímo do vody. Pro dobrou kontrolu vzdálenosti odpalů jsou na vodní hladině upevněny čtyři plovoucí greeny ve vzdálenosti 44 m, 76 m, 113 m a 140 m. K dispozici je 17 odpališť a z toho je 6 krytých ze tří stran. Dále je zde Putting green o rozloze 700 m² s několika terénními vlnami. Chipping green je ideální pro trénink krátké hry a nácvik všech herních situací. Součástí je i písečný bunker, který je určený pro trénink úderů z písku. V tomto areálu je i výborné zázemí špičkové restaurace s kapacitou až 60 osob, letní terasa s krásným výhledem a zasklenou zimní terasu, kde je kapacita 70 osob. Dále je součástí areálu i zámecký park v anglickém stylu, privátní wellness služby (sauna, masáže, Whirlpool). Pro zájemce se zde pořádají firemní i soukromé akce s bohatým kulturním programem, například koňská show, vystoupení kaskadérů, hry a soutěže. Konferenční prostory jsou pro 15 – 600 osob, kdy součástí je zámecký sál, zámecká kaple Sv. Havla a zámecká terasa, která je v současnosti kompletně zastřešená a v zimním období vyhřívaná. Náplň firemní Golfové akademie je následující:

- seznámení s golfem – historii, vybavení, základy hry, golfová pravidla a ukázka hry,
- první golfové lekce – cvičné odpaly pod dohledem zkušených trenérů,
- pulltovací a chippovací lekce na cvičném greenu – cvičné odpaly na hladinu zámeckého rybníka pod dohledem zkušených trenérů,
- golfový miniturnaj o zajímavé ceny,
- vyhlášení vítězů golfového miniturnaje,
- lekce lukostřelby,
- raut, alkoholické i nealkoholické nápoje k dispozici po celý pobyt,
- večerní zábava.

2. Vyvrátit představu o finanční nedostupnosti vozů BMW a rozšíření segmentu zákazníků.

K dosažení tohoto cíle je potřeba v rámci plánu společnosti „XY“ se specifikovat na větší počet fyzických osob, především tedy na rodiny s dětmi. Tyto dva cíle jsou zahrnuty do jednoho akčního plánu, který obsahuje konkrétní navrhované aktivity.

Marketingový cíl	Rozšíření segmentu zákazníků o větší počet fyzických osob
Období	I., II., III.Q/2020
Předpokládaný rozpočet	290 000 Kč
Zodpovědná osoba	Agentura, Importér, p. Martina L.
Konkrétní aktivity	<p>Akční nabídka pro rodiny s dětmi ve firmě zvýhodněné ceny na vozy BMW řady 1 a 2, které se svým typem řadí mezi rodinné. Případně bonus pro rodiny s dětmi ve formě dětské autosedačky ZDARMA.</p> <p>Televizní spoty na reklamních obrazovkách (cca 2 měsíce).</p> <p>Polepy vozů BMW řady 3.</p> <p>Prezentace nabídky na internetových stránkách společnosti www.spolecnostXY.cz</p> <p>Rádio spot – Evropa 2 (cca 1 měsíce).</p> <p>Den otevřených dveří, kde si mohou zájemci prohlédnout interiér vozidla, zdůraznění na cenovou přístupnost vozů, pro děti reklamní předměty jako dárek. Testovací jízdy pro zákazníky.</p> <p>Prezentace na Pražském autosalonu.</p>

Tab. č. 6 – Akční plán č. 2⁸⁹

4.6 Rozpočet

Aktuální rozpočet marketingového plánu obsahuje náklady na dané aktivity, které vedou zejména k dosažení primárních a sekundárních cílů společnosti „XY“. Jednotlivé náklady jsou odvozeny od stávajících aktivit podniku, popřípadě jsou odborně odhadnuty.

4.6.1 Náklady na marketingový cíl č. 1 a č. 2

Hlavní cíl péče o stávající zákazníky.

Druh aktivity	Náklady v Kč
GOLF PÁRTY	190 000
Poštovné – magazín „XY“	15 000
Prezentace nových automobilů	25 000
Polepy vozů podle kampaní	45 000

⁸⁹ Vlastní zpracování.

Dny otevřených dveří	25 000
Předvánoční setkání se zákazníky	50 000
Výroba a poštovné novoročních přání	20 000
Předváděcí jízdy automobilů „XY“	11 000
Celkem	381 000 Kč

Tab. č. 7 – Náklady na marketingový cíl č. 1 a č. 2⁹⁰

4.6.2 Náklady na marketingový cíl č. 3

Hlavní cíl zaměřit se a zlepšit povědomí potencionálních zákazníků, především o finanční nedostupnosti vozů BMW společnosti „XY“ a rozšíření segmentu zákazníků o větší počet fyzických osob.

Druh aktivity	Náklady v Kč
Polepy vozů BMW řady 3	65 000
Umístění venkovní reklamy	40 000
Televizní spoty na reklamních obrazovkách	45 000
Rádio spot – Evropa 2	50 000
Vystavení vozu	15 000
Prezentace na Pražském autosalonu	30 000
Prezentace nabídky na internetových stránkách	15 000
Testovací jízdy vozů společnosti „XY“	10 000
Dny otevřených dveří	20 000
Celkem	290 000 Kč

Tab. č. 8 – Náklady na marketingový cíl č. 3⁹¹

Importér se v tomto případě podílí na financování a zejména i na tvorbě daných forem propagace značky BMW. Zaměstnanci, konkrétně tedy prodejci a dealeři si do něj jen nahrají svůj vlastní dodatek, který se týká společnosti „XY“. Tato prosperující společnost, především díky kvalitnímu zázemí by měla vynaložit cca 671 000 Kč na propagaci, což dle mého názoru nebude problém, jelikož si to firma může dovolit. Tato investice se společnosti „XY“

⁹⁰ Vlastní zpracování.

⁹¹ Vlastní zpracování.

v budoucnu vrátí v podobě nových a spokojených zákazníků. Navíc díky finanční spoluúčasti importéra a leasingové firmy budou celkové náklady poté sníženy.

4.7 Kontrola

Za využívání nástrojů marketingu je odpovědný marketingový specialista této společnosti, který však musí dbát na pokyny marketingového oddělení výrobce z Německa, který jak již bylo zmíněno, určuje a udává chod veškerým marketingovým aktivitám této společnosti, a to prostřednictvím marketingových balíčků, které společnosti zasílá a ve kterých se nachází vzory všech forem reklamy a propagace reklamních kampaní. Nad rámec těchto balíčků má společnost „XY“ možnost v rámci určitých mezí jednotlivé formy reklamy upravovat, například třeba rozmístění popisků na plakátech a billboardech a různé další detaily, jako je logo společnosti „XY“, které zde vždy musí být. Celkově však musí být dodržena identita značky BMW. Německý výrobce proto provádí pravidelné kontroly, zda jsou jeho veškeré marketingové požadavky společností „XY“ dodržovány. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že by byla společnost „XY“ odebrána licence na prodej vozů značky BMW.

Kromě těchto balíčků, které společnost dostává od výrobce, společnost využívá i jiné marketingové aktivity, které však vždy musí nechat schválit u marketingového oddělení v Německu. Jedná se například o již zmíněný katalog, který je dostupný pro klienty pouze na prodejně. Další dohled a kontrolu nad obecným využíváním marketingového plánu společnosti, provádí společnost BMW Group Praha.

5. Doporučení pro společnost

V souvislosti s informacemi a analýzami, které byly v této práci uvedeny, zde bude pro společnost „XY“ navrženo několik doporučení, které by mohla tato společnost využít k jejímu efektivnímu fungování či k získání určité konkurenční výhody.

Jedním z nejdůležitějších aspektů každého podniku, samozřejmě tedy i společnosti „XY“ je jistě zaměření podniku na své zákazníky a jejich udržení, jelikož stávající zákazníci jsou ziskem každého podniku, a to nejenom v hodnocení, či šíření dobrého jména, ale i v rámci výnosů z prodeje. Z tohoto důvodu by se společnost „XY“ měla nadále o své věrné zákazníky starat, aby ji byly uděleny pozitivní reference a tito zákazníci se do tohoto autosalonu opětovně vraceli. Jak již bylo zmíněno, společnost „XY“ byla na českém trhu jedním z prvních autosalonů prodávající vozy značky BMW a díky této skutečnosti si také udržuje svojí stabilitu a dobré jméno. Avšak i přes to, by se společnost „XY“ měla o své věrné zákazníky pravidelně starat, a to například v podobě VIP akcí, služeb, cenových slev nebo prémiových produktů k nákupu vozů.

Značka BMW je známá v oblasti golfu, jelikož je každoročně v rámci českého trhu pořádán golfový turnaj, pro veškeré zákazníky a klienty z českého trhu, tedy z českých prodejen vozů značky BMW. Vzhledem k tomu, že tento mezinárodní golfový turnaj je mezi zákazníky prodejen vozů BMW velmi oblíbený, tak by se i vybraná společnost „XY“ mohla držet golfového tématu a jednou ročně uspořádat golfovou akci, která by však byla menších rozměrů, tedy jen pro zákazníky tohoto autosalonu a jejich rodinné příslušníky. Mezi další doporučení jak by si tato společnost mohla udržet své zákazníky a vyjádřit jim své poděkování, patří i zasílání novoročních přání či přání k zákaznickovým narozeninám, nebo občasné zasílání katalogů s uvedenými cenami a slevami pro stálé zákazníky. Dále i nabídka servisních služeb, které by byly pro věrné zákazníky zlevněné, by mohly být dobrým marketingovým tahem. Dobrým nápadem je jistě i den otevřených dveří, a to nejenom pro stálé ale i pro potenciální zákazníky, kde by si mohli prohlédnout a hlavně vyzkoušet nabízené vozy s příjemným rautem.

Doporučení pro společnost „XY“ se také týká toho, aby se tato společnost zaměřila na více zákazníků z okruhu fyzických osob. Na podporu tohoto záměru by bylo vhodné, aby společnost vymyslela například nějaké tematické akce spojené s prodejem svým vozů, jako

například akci pro rodiny s dětmi, kdy při zakoupení rodinného vozu, každá rodina s minimálně jedním dítětem obdrží kvalitní autosedačku pro dítě jako dárek, nebo místo ní si bude moci vybrat slevu na vybraný rodinný vůz. Nebo například při koupi sportovního vozu, by daný zákazník dostal poukaz na koupi golfového vybavení.

V rámci slabých stránek společnosti „XY“ bylo také uvedeno nedostatečné povědomí o cenách nabízených vozů, což není zanedbatelné a tuto situaci by společnost měla také řešit, a to vzájemnou spoluprací s marketingovým oddělením výrobce sídlící v Německu. Společnost „XY“ a německé marketingové oddělení by tuto problematiku měly řešit především dostatečnou marketingovou propagací, ze které by bylo zřejmé a jasné, kolik nabízený vůz na obrázku, nebo plakátu, billboardu, bigboardu nebo na polepu předváděcího vozu přesně stojí. Ceny u automobilů lze těžko přesně vyčíslit, proto by bylo dostačující, aby byly uváděny ceny vozu v základní výbavě. Pro získání dostatečného povědomí o cenách skvěle slouží také reklamní spoty v televizi, které by denně shlédlo několik milionů diváků, a při jejich častém opakování v hlavním vysílacím čase by funkci zvýšení povědomí splnily dokonale.

Jak již bylo zmíněno, jedná se pouze o doporučení na základě zjištěných informací a na základě slabých stránek společnosti „XY“. Dále je nutné podotknout, že je velice těžké aby zkoumaná společnost rozhodovala o marketingových aktivitách, o kterých musí rozhodovat především marketingové oddělení v Německu. Proto by se společnost „XY“ měla alespoň snažit vyvinout na marketingové oddělení nátlak a pravidelně ho informovat nebo mu zasílat své návrhy ohledně marketingu a českého trhu, jelikož tato problematika je následně také spojena s úspěchem nejenom samotné společnosti „XY“ působící na českém trhu, ale ve finále i se samotným výrobcem v Německu a také obecně s celou značkou BMW.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena již dle jejího názvu na problematiku marketingového plánu autosalonu s luxusními automobily, bez kterého v dnešní době nemůže žádný podnik fungovat, jelikož marketing je nejdůležitějším článkem a aktivitou každé firmy na trhu, která musí každým dnem svádět konkurenční boj. Podle nejstabilnějšího podniku na trhu, lze pak poznat, že je jeho marketing na velmi dobré úrovni.

Cílem této práce bylo provést analýzu marketingového plánu společnosti „XY“ a navrhnout marketingový plán pro nadcházející rok 2020. Tohoto cíle bylo dosaženo.

Tato práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a analytickou, kdy první kapitola teoretické části byla zaměřena obecně na charakteristiku marketingu a následně na charakteristiku marketingu strategického. Dále následoval popis marketingového plánování s charakteristikou procesu marketingového plánování a marketingového plánu jako takového. V teoretické části práce byla v rámci problematiky marketingového plánu definována situační analýza a SWOT analýza. Součástí popisu marketingového plánu byly dále charakterizovány marketingové cíle, strategie, akční plány, rozpočet a jeho kontrola.

Pro analytickou část práce byla vybrána společnost nabízející vozy luxusní značky BMW, která ovšem nechtěla uvádět svůj název, proto byla v této práci zmiňovaná jako Společnost „XY“. Analytická část se nejprve zabývala krátkou charakteristikou této společnosti a jejím portfoliem nabízených vozů značky BMW. Dále zde byly v rámci představení společnosti „XY“ uvedeny její marketingové aktivity, které provádí a účastní se jich, jako například Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech, nebo Mezinárodní golfový turnaj, pořádaný značkou BMW pro VIP hosty a také její aktuální marketingová situace, která obsahovala popis marketingového mixu, tedy produktu, ceny, propagace a distribuce. Následně se práce zaměřila na návrh marketingového plánu Společnosti „XY“, kde byla uvedena nejenom situační analýza této společnosti, ale hlavně analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Dále byly v této části formulovány marketingové cíle a strategie Společnosti „XY“. Následně byla zpracována SWOT analýza, ve které byly stanoveny silné a slabé stránky společnosti, ale i její příležitosti a hrozby. Na základě stanovených marketingových cílů byly pro každý cíl vytvořeny akční plány a také jejich rozpočty. Tyto akční plány jsou velice důležitou částí této práce, jelikož na základě nich může společnost

„XY“ rozvíjet dále svoje aktivity a činnosti. V předposlední kapitole analytické části byla charakterizována kontrola, a to především kontrola společnosti „XY“ v rámci marketingových aktivit. Již několikrát bylo v této práci zmíněno, že marketingové aktivity, které společnost „XY“ provádí, jsou nastaveny marketingovým oddělením výrobce sídlícího v Německu, které tuto kontrolu také provádí. Avšak kromě marketingového oddělení se na kontrole společnosti také podílí BMW Group Praha. V poslední kapitole byla uvedena doporučení pro Společnost „XY“, díky nimž by si udržela své věrné zákazníky a zároveň se zaměřila na širší okruh fyzických osob a také zvýšila povědomí o cenách nabízených vozů. Doporučením byla golfová akce, ale ne v rámci českého trhu, ale přímo pro zákazníky Společnosti „XY“, také zasílání novoročních přání a narozeninových přání svým věrným klientům. Také byly navrženy tematické cenové akce v rámci prodeje vozů, jako například při koupi rodinného automobilu může rodina dostat autosedačku pro své dítě zdarma nebo si vybrat slevu z ceny či při koupi sportovního vozu dostane zákazník slevový poukaz na golfové vybavení. V souvislosti se zvýšením povědomí bylo navrženo, ke každému druhu reklamy vždy připojit základní cenu představovaného vozu, aby potenciální zákazníci měli přehled o cenách vozů BMW. Vzhledem k tomu, že ale marketingové aktivity udává marketingové oddělení z Německa, je nutná spolupráce mezi tímto oddělením a Společností „XY“, která by se měla snažit na výrobce tlačit, jelikož nízké povědomí o cenách vozů pak může způsobit na českém trhu nízký zisk z prodeje.

Doporučení pro Společnost „XY“ bylo stanoveno především na základě zpracované SWOT analýzy a také v souvislosti se stanovenými marketingovými cíli. Závěrečná doporučení byla stanovena pro oblast budování dobrého jména společnosti a optimalizaci jejího chodu. Společnost „XY“ jako jedna z prvních prodejen vozů značky BMW v ČR má dobrou pozici na českém trhu. Toto vidět i na ročním počtu prodaných vozů a na bohaté spolupráci v rámci společenských akcí a událostí. Veškeré informace o společnosti „XY“ a jejich nabízených vozech značky BMW byly získány na základě návštěvy autosalonu, jeho prohlídky s odborníkem a na základě rozhovoru se zaměstnanci a marketingovým specialistou.

Seznam použité literatury:

1. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 652. ISBN 80-7179-577-1.
2. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2005, s. 421. ISBN 80-7083-908-2.
3. EGER, L., PETRÝL, J., KUNEŠOVÁ, H., MIČÍK, M., PEŠKA, M. *Marketing na internetu*. Plzeň: ZČU, 2015, s. 369. ISBN 978-80-261-0573-2.
4. FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 162. ISBN 80-7226-558-X.
5. FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, s. 451. ISBN 80-251-1041-9.
6. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, s. 315. ISBN 978-80265-0032-2.
7. HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 824. ISBN 978-80-7400-120-8.
8. HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 326. ISBN 80-7226-917-8.
9. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné a světové praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 1992, s. 365. ISBN 80-85424-835.
10. CHERNEV, A. *The marketing plan handbook*. Fourth edition. USA: Northwestern University, 2014, s. 312. ISBN 978-1-936572-40-3.
11. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 470. ISBN 978-80-247-4670-8.
12. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 360 ISBN 978-80-247- 4208-3.

13. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 368. ISBN 80247-0513-3.
14. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 455. ISBN 9788024713595.
15. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 258. ISBN 80-7261-010-4.
16. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 580. ISBN 978-80-247-1542-2.
17. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 235. ISBN 8024703645.
18. MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, s. 430. ISBN 978-80-265-0014-8.
19. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 320. ISBN 978-80-247-3622-8.
20. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 225. ISBN 80-7179-367-1.
21. VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 91 s. ISBN 9788073575342.
22. WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999, s. 190. ISBN 80-716-9542-4.
23. Registrace nových osobních aut v ČR v roce 2018 [online]. Aktualizováno 2019-07-03 [cit. 2019-07-09]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/201819.ktgOAm.CZ.html>>.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Nabízené produkty společnosti „XY“.....	37
Tab. č. 2 – Registrace nových osobních automobilů v ČR za období 2017 – 2018.....	47
Tab. č. 3 – Počet automobilů BMW prodaných v roce 2017 a 2018 ve společnosti „XY“.....	50
Tab. č. 4 – SWOT analýza společnosti „XY“.....	51
Tab. č. 5 – Akční plán č. 1.....	56
Tab. č. 6 – Akční plán č. 2.....	58
Tab. č. 7 – Náklady na marketingový cíl č. 1 a č. 2.....	59
Tab. č. 8 – Náklady na marketingový cíl č. 3.....	59

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – *SWOT analýza*24

Obr. č. 2 – *Distribuční cesta od výrobce ke spotřebiteli*41